

PERIODICO DELL'ESERCITO FONDATA NEL 1856

RIVISTA MILITARE

6

Novembre
Dicembre
2000

Lire 4.000

Euro 2,06

Spedizione in
abbonamento postale
art. 2 comma 20/c
Legge 662/96 - Roma

**LE NIOVE SFIDE
DELL'ESERCITO ITALIANO**

**LA RIVOLUZIONE NEGLI
AFFARI MILITARI**

**COOPERAZIONE CIVILE-
MILITARE PER LA PACE**

**INTERVISTA AL CAPO DI
STATO MAGGIORE
DELL'ESERCITO
SLOVACCO**





**Abbonati o regala
un abbonamento alla**

RIVISTA MILITARE

Periodico dell'Esercito fondato nel 1856

Un fascicolo Euro 4, arretrato Euro 6 - Abbonamento: Italia Euro 15, estero Euro 21. L'importo deve essere versato su c/c postale n. 000029599008 intestato a Difesa Servizi S.p.A. - Via Flaminia, 335 - 00196 Roma oppure tramite bonifico bancario intestato a: Difesa Servizi S.p.A. codice IBAN - IT 37X0760103200000029599008 - codice BIC/SWIFT - BPPIITRRXXX con clausola «Commissioni a carico dell'ordinante». Al fine di accelerare le operazioni di spedizione si richiede, gentilmente, di inviare copia scansionata dell'avvenuto pagamento all'indirizzo e-mail riv.mil.abb@tiscali.it. In alternativa l'abbonamento alla Rivista Militare può essere effettuato anche su www.rodorigoeditore.it

*Pubblicistica
Militare*



**Bimestrale dell'Esercito Italiano
di informazione e aggiornamento
culturale sui temi della Difesa.**



La «Rivista Militare» continua ad offrirti un'occasione unica.

All'atto della sottoscrizione di un nuovo abbonamento potrai, con soli 10 euro in più, far felice un amico. Basterà indicare nel conto corrente, nello spazio riservato ai dati personali, colui che effettua l'abbonamento e, nello spazio riservato alla causale, «Abbonamento per» e i dati del beneficiario del secondo abbonamento.

**PER INFORMAZIONI TELEFONARE ALLO 06/6796861
www.esercito.difesa.it - riv.mil.abb@tiscali.it**

LIBRERIA

LE NOVITÀ

TECHNE «IL RUOLO TRAINANTE DELLA CULTURA MILITARE
NELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA» (L'età contemporanea)
MOZAMBICO 1993 - 94

50,00

5,00

2015 PUBBLICAZIONI DISPONIBILI

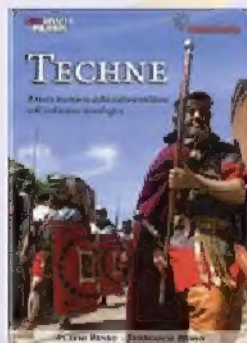
TITOLO

PREZZO (Euro)

ABBONAMENTO ALLA RIVISTA MILITARE (ITALIA)	15,00
ABBONAMENTO ALLA RIVISTA MILITARE (ESTERO)	21,00
DIRITTI E DOVERI DEL CAPELLANO MILITARE	10,35
ORGANIZZAZIONE E BUROCRAZIA	15,30
QUINTO CENNI ARTISTA MILITARE	7,75
INDIPENDENZA ED IMPARZIALITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	10,35
IL CLERO PALATINO TRA DIO E CESARE	15,50
GEOECONOMIA. NUOVA POLITICA ECONOMICA	15,50
LA LEVA MILITARE E LA SOCIETÀ CIVILE	15,50
LE OPERAZIONI DI SOSTEGNO DELLA PACE (1982-1997)	20,85
PAROLE E PENSIERI (RACCOLTA DI CURIOSITÀ LINGUISTICO-MILITARI)	41,30
UN UOMO «PAOLO CACCIA DOMINIONI» (RISTAMPA)	35,00
INDAGINE SULLE FORCHE CAUDINE. «IMMUTABILITÀ DEI PRINCIPI DELL'ARTE MILITARE»	58,00
HERAT ARTE E CULTURA. «L'ESERCITO ITALIANO IN AFGHANISTAN»	35,00



LE UNIFORMI DELL'ESERCITO ITALIANO SUI FRONTI DELLA GRANDE GUERRA. VENTIDUE STAMPE DA COLLEZIONE (TIRATURA LIMITATA A 10000 COPIE)	10,90
IN VOLO, MISSIONE DOPO MISSIONE	19,80
1980-2005 DALLA LEVA AL PROFESSIONISMO (L'evoluzione dell'E.I. in 25 anni d'immagini)	14,90
GARIBALDI. 1807-2007 DUECENTO ANNI DI STORIA PATRIA	25,00
GENERALE ANTOINE HENRY JOMINI (SOMMARIO DELL'ARTE DELLA GUERRA)	35,00
LE UNIFORMI DELL'EPOPEA GARIBALDINA 1843-1915 (TIRATURA LIMITATA A 10000 COPIE)	8,90
L'ACQUA «UNA RISORSA STRATEGICA UNA MINACCIA ALLA STABILITÀ»	40,00
DUE MILLENNI D'ARTIGLIERI D'ITALIA (TIRATURA LIMITATA A 10000 COPIE)	9,90
TECHNE «IL RUOLO TRAINANTE DELLA CULTURA MILITARE NELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA» (L'età classica)	50,00
TECHNE «IL RUOLO TRAINANTE DELLA CULTURA MILITARE NELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA» (L'età medievale)	50,00
TECHNE «IL RUOLO TRAINANTE DELLA CULTURA MILITARE NELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA» (L'età rinascimentale)	50,00
TECHNE «IL RUOLO TRAINANTE DELLA CULTURA MILITARE NELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA» (L'età moderna)	50,00
LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DELL'ESERCITO ITALIANO	35,00
CARAITALI@ «DALLE MISSIONI ALL'ESTERO I NOSTRI SOLDATI RACCONTANO»	25,00
L'UNITÀ D'ITALIA. «RIVISTA MILITARE» RACCONTA	10,00
LIBANO 1982 - 2012	5,00



PER INFORMAZIONI TELEFONARE ALLO 06/6796861 OPPURE ALL'INDIRIZZO RIV.MIL@TISCALI.IT

per le ordinazioni: c/c postale 000029599008 intestato a Difesa Servizi S.p.A. - Via Flaminia, 335 - 00196 Roma oppure bonifico bancario intestato a Difesa Servizi S.p.A. codice IBAN: IT 37 X 07601 03200 000029599008 BIC/SWIFT: BPPITRXXX con clausola «commissioni a carico dell'ordinante»
Le ordinazioni possono essere effettuate anche su www.rodorigoeditore.it - Le spese di spedizione sono a carico dell'acquirente

**VFA,
un anno retribuito,
quando vuoi,
nella sede
che scegli.**

**VFA,
un anno retribuito,
quando vuoi,
nella sede
che scegli.**

**Per informazioni
rivolgiti al tuo
Distretto Militare
o chiama il nostro
Numero Verde**

Numero Verde
800-299665



LE NUOVE SFIDE DELL'ESERCITO ITALIANO IN AMBITO NATO, EUROPEO E NAZIONALE

Conferenza tenuta dal Sottocapo di Stato Maggiore dell'Esercito al CASD
in occasione dell'inaugurazione della 52ª Sessione IASD e del 3° Corso ISSMI
(Roma, 3 ottobre 2000)

Obiettivo della presentazione odierna è quello di illustrare le prospettive future della componente terrestre dello strumento militare nazionale e gli elementi di situazione recentemente apparsi sullo scenario internazionale e nazionale che ne guideranno, condizionandolo, lo sviluppo.

Nel 1999 e nei primi mesi del 2000, si sono – infatti – venute a creare le condizioni che impongono l'avvio di una seconda fase del riordinamento dell'Esercito.

Sul piano internazionale, l'evento più rilevante è stata la crisi del Kosovo, che ha profondamente segnato l'Europa, accelerando la ricerca e la realizzazione di una coerente e concreta politica estera e di sicurezza e, nel contempo, ha sollecitato la NATO a continuare il processo di riesame – in senso critico – delle proprie strutture, per adeguarle alla necessità di soddisfare le mutate esigenze di sicurezza delle Nazioni dell'Alleanza.

La crisi del Kosovo ha rappresentato, per l'Occidente, una sorta di secondo punto di svolta per i problemi della sicurezza dell'era post-bipolare. Il primo, verificatosi con la crisi bosniaca, aveva fatto registrare la sostanziale inadeguatezza dei sistemi di sicurezza comuni e collettivi a gestire efficacemente, soprattutto in termini di tempestività, situazioni di crisi complesse come quelle balcaniche. In altri termini, concetti come «prevenzione attiva dei conflitti» e «gestione remota della conflittualità» non avevano ancora trovato una piena risposta organizzativa e procedurale. Proprio tali esperienze hanno spinto la NATO e l'Europa a cercare formule nuove per una gestione più tempestiva e diretta dei problemi della sicurezza, passando concettualmente dal «Supporto alla pace» alla «Gestione attiva delle crisi».

Sul piano nazionale, con il procedere dei lavori parlamentari, il progetto di riforma del servizio militare, che conduce ad una sospensione dell'obbligo di leva e ad una completa professionalizzazione delle Forze Armate, sembra essere oramai in dirittura finale. È una trasformazione ineludibile, così com'è ineludibile che le dimensioni complessive dello strumento militare professionale saranno inferiori alle attuali.

Sul piano tecnico-militare, gli elementi che influiscono sulla evoluzione dell'Esercito discendono direttamente dalle esperienze maturate nel corso delle operazioni condotte nell'ultimo decennio dall'Esercito, con particolare riguardo per quelle svolte, a partire dal 1995, nei Balcani e a Timor Est. Si tratta di ammaestramenti sia in termini di dimensioni dell'impegno sia di adeguamenti da conferire

allo strumento, con particolare riferimento alle strutture di Comando e Controllo.

In sintesi, l'esame dei citati piani di analisi delinea – con sempre maggiore chiarezza, in un confermato quadro geo-strategico, che vede nel crescente divario economico tra i Paesi sviluppati e le restanti aree del pianeta il principale rischio per la stabilità e la sicurezza comune – i fattori che **determinano le linee evolutive dell'Esercito**, come naturale sviluppo di quello presente.

L'obiettivo, già sintetizzato dal Capo di Stato Maggiore dell'Esercito in questa stessa sede, è quello di costruire **«un Esercito di professionisti, in grado di contribuire alla tutela degli interessi del Paese ovunque collocati, interprete dei bisogni di Sicurezza dell'Alleanza Atlantica e protagonista nell'Europa della Difesa».**

IL PIANO DI ANALISI INTERNAZIONALE

Come già anticipato, il 1999 ha visto un forte impulso alla definizione di una concreta Identità Europea di Sicurezza e Difesa (ESDI). Un concetto, questo, inizialmente alquanto astratto che, procedendo per tappe successive:

- trova il suo sviluppo concettuale ed operativo nella Dichiarazione di Petersberg (giugno 1992);
- viene collocato nel contesto della «policy» ufficiale dell'Alleanza Atlantica con il Vertice NATO di Washington dell'aprile 1999;
- inizia ad avere riscontro, sempre nel 1999, con il Consiglio Europeo di Helsinki, in una serie di obiettivi cadenzati nel tempo; i cosiddetti «headline goals».

L'Europa dell'Unione ha quindi deciso di dotarsi, entro il 2003, di una autonoma capacità di condurre interventi per la gestione di crisi, **«quando l'Alleanza nel suo insieme non è impegnata militarmente»**. In concreto, si tratta dell'indispensabile passo per uscire dalla logica del «Supporto alla pace» – nel quale gli Eserciti dei singoli Paesi venivano utilizzati quale braccio operativo di altri organismi internazionali – e diventare soggetto politico, pienamente attivo, con uno spettro completo di possibilità di intervento per la gestione delle crisi.

Questa capacità si traduce nella disponibilità di un complesso di forze del livello di Corpo d'Armata, in grado di svolgere l'intero spettro di missioni previste dalla Dichiarazione di Petersberg – da quelle di natura umanitaria a quelle più complesse ed impegnative di mantenimento e di imposizione della pace – composto da 50-60 000 uomini, da schierare in Teatro in circa 60 giorni ed in grado di permanervi per almeno un anno.

Sono forze, come detto, che debbono poter operare in uno spettro ampio di missioni, che in caso di imposizione della pace – quella maggiormente impegnativa – richiede capacità di combattimento complete, per essere in grado di assolvere la missione e di mantenerne bassi i costi in termini di vite umane.

Inoltre, una parte di questo «pool» di forze pronte, dell'entità approssimativa di una Brigata, dovrà avere una elevata prontezza operativa, traducibile in tempi di schieramento in Teatro di circa 10-15 giorni. Una sorta di Forza di Risposta Iniziale per l'Europa, assimilabile come fini alla AMF(L), la Forza Mobile della NATO.

Il contributo che l'Esercito Italiano è chiamato a fornire dovrà essere confrontabile, per qualità e quantità, a quello offerto dalle principali Nazioni europee con le quali si è soliti paragonarsi in termini di peso politico ed economico: Francia, Germania e Regno Unito. Questo allo scopo di assicurare al Paese il ruolo di **«Nazione partecipe delle decisioni»**, giusta ambizione per chi è tra i fondatori dell'Unione e, oggi, il maggiore contributore europeo di forze nei Balcani.

L'Esercito diventa, quindi, attore della edificazione del «2° pilastro» dell'integrazione europea, quello della Sicurezza.

La scelta di predisporre tale contributo è un obiettivo primario per la Forza Armata sin dal 1997, quando, nell'elaborare il **«Concetto Operativo dell'Esercito»**, si era collocato tra i criteri guida del processo di pianificazione il possibile contributo all'Europa della sicurezza, sintetizzato con la locuzione **«una Divisione per l'Europa»**.

I Comandi e le forze che rientrano nel concetto virtuale di **«Divisione per l'Europa»** (per memoria, pari a non meno di due strutture di Comando e Controllo del livello divisionale, nove Brigate proiet-

tabili «di manovra» e corrispondenti supporti specialistici, tattici e logistici) dovranno rispondere a criteri – una sorta di «**parametri di convergenza**» – definiti in sede di Unione Europea. Essi riguardano, in gran parte, quei settori critici ai quali le Nazioni europee non avevano, nel passato, dedicato le necessarie risorse, «garantiti» dagli assetti strategici messi a disposizione dal partner Nord-Americano, nel contesto dell'Alleanza Atlantica.

In sintesi, le forze per l'Europa dovranno essere:

- **primo: proiettabili**, cioè disporre delle risorse necessarie per essere efficacemente impiegate anche fuori dal territorio nazionale;
- **secondo: sostenibili**, cioè in grado di assicurare, attraverso la rotazione degli assetti ed una adeguata capacità logistica, una permanenza prolungata in Teatro;
- **terzo: interoperabili**, per poter agire nell'ambito di formazioni multinazionali;
- **quarto: mobili** a livello strategico; il che si traduce nella disponibilità di assetti da trasporto aerei, navali e terrestri, quest'ultimi importantissimi nelle fasi di afflusso e deflusso per e da i porti/aeroporti d'imbarco/sbarco (*si pensi al trasporto su strada dei mezzi corazzati*);
- **quinto: flessibili**, con capacità di adattarsi a tutto lo spettro delle possibili operazioni di Petersberg (*dal Supporto umanitario all'Imposizione della pace*), a conferma della indispensabilità del «combat approach»;
- **sesto: caratterizzate** da un alto grado di **sopravvivenza**, quindi idonee a conservare nel tempo la propria efficienza operativa a fronte di offese differenziate per origine ed intensità;
- **settimo: supportate** da una reale capacità di **Comando e Controllo**, in grado di pianificare e condurre operazioni in tutti i contesti – *multinazionali e interforze* – ed in tutte le situazioni reali.

Oggi, inoltre, alla luce del traguardo definito dall'Europa, nella «**Divisione per l'Europa**» dovranno entrare a fare parte, sempre in termini concettuali, due nuovi elementi:

- **primo:** un contributo, di personale di «staff» e di risorse di supporto, al Comando EUROFOR, per il quale l'Esercito auspica un futuro di «**Comando della Forza di Presenza Iniziale (Entry Force) Europea**», soddisfacendo così uno degli «headline goals» di Helsinki e valorizzando quanto investito in tale formazione;
- **secondo:** il «framework» di una struttura di Comando e Controllo del livello Corpo d'Armata, completo delle indispensabili unità di supporto al Comando e Comunicazioni, per la «direzione» di operazioni militari di «**Gestione delle crisi**», al fine di contribuire, su di un piano paritetico a quello dei citati partner, alle strutture operative di vertice.

Quest'ultimo assetto consente di passare, conseguenzialmente, al secondo elemento che si delinea nel contesto internazionale: il potenziamento delle Forze di Reazione della NATO.

Il processo di revisione della struttura delle forze (e dei relativi Comandi di livello tattico) della NATO deriva dal nuovo Concetto Strategico. Questo configura la capacità di «**Gestione delle crisi**» come uno degli elementi fondamentali per garantire la sicurezza comune e individua in due Teatri, con l'impiego di forze di massima equivalenti a due Corpi d'Armata, i possibili impegni operativi simultanei. A questi si aggiunge l'eventualità di un impegno contemporaneo di difesa dell'Alleanza – Teatro minore Articolo 5 – che assorbirebbe un'ulteriore capacità di Comando e Controllo di livello Corpo d'Armata.

A fronte di un'esigenza di almeno tre strutture a livello Corpo d'Armata di Reazione si contrappone la disponibilità attuale di una sola di esse: il **Comando ARRC a «framework» britannico**. Il confronto tra l'esigenza da soddisfare e le disponibilità ha portato l'Alleanza ad avviare il processo di pianificazione per la costituzione di nuove capacità di Comando e Controllo equivalenti al Comando ARRC UK.

È in questo contesto che si colloca la candidatura italiana, annunciata a maggio 2000 e ufficialmente presentata all'Alleanza nel successivo luglio, per la costituzione in Italia di un Comando di livello Corpo d'Armata a «framework» nazionale.

L'esame delle diverse candidature è in corso in questi giorni – *come si può immaginare la concorrenza, per i due «posti» disponibili, è numerosa e fortissima* – e si concluderà, a meno di rinvii, entro il prossimo mese di dicembre. L'accettazione della proposta italiana, oltre a confermare nei fatti il «focus» sulla Regione Sud dichiarato al Vertice di Washington dell'aprile 1999, soddisferebbe la lecita ambizione nazionale di vedere riconosciuto l'impegno notevolissimo, in termini politici e militari,

dedicato dall'Italia alla gestione della crisi balcanica.

Per l'Esercito ciò significa un impegno di alto profilo. Si tratta di **garantire da subito** la disponibilità di una significativa aliquota di Ufficiali e di Sottufficiali di «staff», di strutture per ospitare il Comando e di consistenti supporti, sia generali (*Reparto Comando*) sia specialistici (*Comunicazioni ed Intelligence*) sia di «Combat Support» (*Artiglieria, Genio, Cavalleria dell'aria*).

Le attività di sviluppo del Comando sono già state avviate, in anticipo sulle decisioni della NATO, utilizzando quale «base» il Comando delle Forze di Proiezione.

Quanto precede trova la sua motivazione non solo nell'opportunità di ridurre i tempi di approntamento, la cui durata è uno dei parametri di valutazione tra le diverse offerte, ma anche nella considerazione che tale Comando soddisferebbe, oltre alle esigenze dell'Alleanza Atlantica, altre due necessità:

- **in primo luogo:** quelle, già accennate, di contribuzione all'*ESDI* con capacità di Comando e Controllo a livello Corpo d'Armata;
- **in subordine:** la disponibilità, a livello nazionale, di una struttura che consenta di «dirigere» operazioni militari di «*Gestione delle crisi*», sempre in chiave multinazionale, che vedano l'Italia in posizione leader, per predominanza di interessi, nei confronti di coalizioni «di contingenza», quale quella a suo tempo costituitasi per l'Operazione «ALBA», nel 1997.

Circa le forze «di manovra», al confermato attuale contributo per l'ARRC UK – *quattro Brigate*, a connotazione prevalentemente «pesante» – si aggiungerà un analogo pacchetto (ulteriori quattro Brigate), a connotazione, in prospettiva, prevalentemente «medio-pesante» e «leggera».

Ciò significa porre a disposizione dell'Alleanza un complesso di Comandi e forze idoneo ad operazioni ad alta intensità – *con elevate caratteristiche di protezione e letalità* – comprendente:

- **una struttura di Comando e Controllo del livello Corpo d'Armata;**
- **due strutture di Comando e Controllo del livello divisionale**, una affiliata all'ARRC UK, l'altra per l'ARRC «Sud» (a «framework» italiano);
- **otto Brigate** e tre gruppi tattici reggimentali (questi ultimi, equivalenti ad **una nona Brigata**, sono destinati alla AMF(L), alle Forze di Sicurezza per l'Area Arretrata dell'ARRC UK e, infine, alla Forza Composita per l'impiego nella Norvegia Settentrionale);
- **i corrispondenti supporti tattici e logistici**, per complessivi 63 000 uomini circa.

In termini assoluti, si tratta di un pacchetto di forze equivalente alla «*Divisione per l'Europa*». In termini concreti, di costruzione dello strumento Esercito, si tratta dei medesimi Comandi e forze che vestono il «doppio cappello» NATO ed europeo, non essendo ipotizzabile un intervento contemporaneo e massivo delle strutture militari dell'Alleanza Atlantica da un lato e dell'Europa dall'altro (*le due organizzazioni sono «cooperative» e non «concorrenziali»*). È una soluzione concettualmente corretta, operativamente attuabile e condivisa con tutte le Nazioni che appartengono alle due strutture militari.

Circa la «combat capability», la previsione che le forze NATO/europee siano in grado di confrontarsi con forze militari a «standards» paragonabili – conflitto simmetrico – è una eventualità che resta valida nel quadro degli scenari ipotizzabili, ancorché ritenuta non altamente probabile in un orizzonte esteso ai prossimi 10-15 anni. Essa rientra pienamente non solo nel nuovo Concetto Strategico dell'Alleanza Atlantica, che prevede il mantenimento di credibili capacità di difesa del territorio dei Paesi membri, ma è compreso anche, seppure in forma «mascherata», nel quadro delle missioni Petersberg, che non escludono che nel contesto di operazioni d'imposizione della pace si possano verificare situazioni di «alta intensità», che richiedano capacità di combattimento (*si pensi alla eventualità – non eccessivamente remota – di un ingresso «by force» in Kosovo*).

IL PIANO DI ANALISI NAZIONALE

Parlando di **piano nazionale** non si può non trattare, in particolare, della decisione di sospendere il servizio militare di leva e di costituire Forze Armate di soli professionisti. Le motivazioni di questa

scelta hanno molteplici origini, delle quali si è parlato a lungo. A conferma della sua ineludibilità, si può evidenziare come il raggiungimento del livello addestrativo minimo per poter essere impiegati in missioni di gestione della crisi collocabili nella parte medio-alta della scala del «rischio», richieda almeno 10 mesi di tempo e, quindi, risulti non compatibile con l'attuale periodo di ferma obbligatoria.

Pertanto, per rispondere ai soli requisiti sin qui evidenziati – **che corrispondono ad impegni internazionali che l'Italia ha già assunto** – risulta indispensabile disporre di un volume di circa 45 000 volontari a lunga ferma (triennale e servizio permanente) «operativi», cioè esclusi sia coloro che sono in addestramento di base (circa 5 000 uomini) sia quelli che, superati i 35 anni di età circa, risultano non ulteriormente impiegabili in incarichi di combattimento.

Si tratta, complessivamente, di un numero che già supera quello che oggi consente la legge (poco meno di 40 000), nonché quello previsto dal «modello misto» definito nel 1998 (poco più di 47 000).

In termini di incidenza sullo sviluppo strutturale dell'Esercito, il Disegno di Legge Delega all'esame del Parlamento è caratterizzato dai seguenti elementi:

- **primo:** dimensione complessiva di Esercito, Marina e Aeronautica, prevista pari a 190 000 uomini;
- **secondo:** sostanziale riduzione dei Sottufficiali, dalle 78 000 unità previste dal Decreto Legislativo 196/1995 alle 65 000 (meno 13 000) previste dalla relazione tecnica che accompagna il provvedimento;
- **terzo:** ultima classe chiamata ad adempiere all'obbligo di leva, i nati nel 1985 (il che equivale ad un impiego di coscritti – nel numero che si renderà disponibile – non oltre il 2006/2007);
- **quarto:** prolungamento a 5 anni della ferma breve – oggi triennale – e previsione di un volontario con ferma della durata di un anno;
- **quinto:** previsioni di nuovi costi connessi alle sole spese per il personale.

Da ciascuno di questi elementi emergono interessanti considerazioni.

Circa il volume di personale (**primo elemento**), la disponibilità complessiva di 190 000 uomini lascia intendere la **impossibilità di mantenere in vita tutte le forze oggi previste** nel «modello misto». Emerge cioè la necessità di riscrivere quello che i francesi chiamano il «contratto con la Nazione» e noi «Concetto Operativo dell'Esercito»; in termini concreti **l'impegno massimo che l'Esercito può garantire** con le risorse che gli sono destinate.

Come parametro di pianificazione, ai fini della determinazione del personale necessario per l'Esercito professionale, è stata individuata la Brigata, quale «unità pluri-funzione – dotata di capacità di Comando e Controllo (C2) complete e di autonomia tattico-logistica, in grado di assolvere uno specifico compito/missione» – e, quindi, come espressione di una capacità operativa determinata e misurabile.

Peraltro, la Brigata ha assunto sempre più le caratteristiche di vero e proprio «Task Group», di dimensioni e caratteristiche riferite a specifici compiti/missioni, con consistenza organica estremamente variabile. Per cui, ai fini della determinazione delle risorse di personale (ma analogo discorso dovrà estendersi anche ad altre tipologie di risorse, segnatamente quelle finanziarie, sia riferite al settore dell'investimento sia a quello, altrettanto vitale, dell'esercizio) di cui un Esercito necessita per «esprimere» una Brigata, è stata individuata la «**Brigata Standard**».

Con il termine «**Brigata Standard**» si vuole indicare il rapporto tra il volume complessivo di un Esercito ed il numero di Brigate «da combattimento» complete e proiettabili che esso esprime. Tale numero, pertanto, comprende sia la Brigata propriamente detta sia la porzione di strutture di Comando e Controllo, di supporti specialistici, tattici (combat support) e logistici (combat service support), di organismi addestrativi, di sostegno e per il reclutamento del personale, che tutti insieme concorrono a rendere la Brigata effettivamente e credibilmente impiegabile in operazioni militari complesse (coerentemente con l'ampio spettro «coperto» dalle operazioni per la gestione delle crisi). Con riferimento ai principali Eserciti occidentali «professionisti» (Stati Uniti, Francia, Regno Unito e Spagna) questo valore si attesta **intorno ai 14 000 uomini**.

Deve precisarsi che, normalmente, «a latere» delle Brigate complete e proiettabili si possono collocare altre Brigate, con capacità C2 limitate alla gestione di operazioni sul territorio nazionale e destinate, quindi, ad attività prevalentemente di «controllo del territorio». Le unità «di manovra» inquadrare in queste Grandi Unità sono, inoltre, generalmente deputate a integrare le Brigate destinate alla «proiezione» o a compiti comunque essenziali nel contesto di operazioni ad «alta intensità» (sicurezza dell'area arretrata, sorveglianza di «prigionieri», protezione di Posti Comando o di altre instal-

lazioni «sensibili»).

In altri termini, le 9 Brigate complete e proiettabili sono quelle che danno soluzione al problema operativo dell'Esercito, avvalendosi anche di eventuali reggimenti «di manovra» organicamente assegnati, in situazioni di non impiego, ad un Comando non proiettabile.

Conseguentemente, un Esercito in grado di esprimere 9 Brigate «proiettabili» – quelle della **«Divisione per l'Europa»** – e rispondere ai parametri di riferimento occidentali, deve poter **disporre di 126 000 uomini** (14 000 uomini x 9 Brigate).

Qualora non risultasse proponibile, anche in funzione delle necessità delle altre due Forze Armate, un aumento della quota «percentuale» oggi attribuita all'Esercito nel modello «misto» – pari al 60 % – sarà necessario «tagliare» le forze a più bassa priorità, cioè quelle destinate ad attività prevalentemente di «controllo del territorio». Pertanto, la «rinuncia» interesserebbe un Pacchetto di forze «dedicate», consistente in alcuni Comandi di Brigata e dei corrispondenti reggimenti (*si tratta, complessivamente, di 15 «reggimenti equivalenti», cioè di strutture ordinarie a livello «Corpo», monofunzionali e dotate di autonomia logistica ed amministrativa*).

Il personale corrispondente al 60 % delle risorse complessivamente previste – **114 000 uomini** – risulta, quindi, appena sufficiente a salvaguardare la componente operativa necessaria per garantire alla Nazione la partecipazione, in coerenza con gli impegni assunti in ambito internazionale, al «progetto» di sicurezza europeo sia nel quadro della NATO sia della EU. Si tratta di un insieme di Comandi ed unità corrispondente a 100 «reggimenti equivalenti», con un peso organico complessivo di circa 74 000 uomini.

La caratteristica di **«soglia minima»** attribuita ai 114 000 uomini deriva non solo da **parametri ordinativi**, ma anche da **parametri di efficienza**. Infatti:

- **da un lato**, vi è l'esigenza di garantire alla «Sovrastruttura» dell'Esercito – *che rappresenta tutto ciò che non è «direttamente» operativo* – almeno 40 000 posizioni organiche, di cui ben 8 000 circa previsti per l'area extra Forza Armata (organismi interforze e internazionali), prevedendo una **robusta riduzione del 30 %** rispetto alla situazione ordinativa odierna;
- dall'altro, la necessità di prevedere una permanenza nelle unità operative compatibile con i livelli di stress psico-fisico cui è sottoposto il personale che presso tali reparti presta servizio (*con la soluzione «minima» individuata – 114 000 uomini in totale, di cui 74 000 nell'area operativa – anche considerando che tutti i prevedibili 35 000 VFB siano in servizio nelle unità operative, gli Ufficiali, i Sottufficiali ed i VSP dell'Esercito dovranno prestare servizio per circa 20 anni della loro carriera nelle Forze Operative, cioè permanervi mediamente fino a 42/45 anni di età*).

Pertanto, una contrazione del personale dell'Esercito oltre i limiti «minimi» indicati – **che ripeto essere 114 000 uomini** – provocherebbe, in alternativa, 2 effetti, tutti e due negativi:

- **il primo**, qualora il «taglio» intervenisse sulla «Sovrastruttura», consterebbe in una **ricaduta negativa sull'efficienza della componente operativa** sia in termini di «riduzione» dell'indispensabile attività di sostegno sia in termini di invecchiamento dei reggimenti (*si allungherebbe il periodo di utilizzo presso le unità*), inaccettabile in termini di efficienza;
- **il secondo**, qualora il «taglio» interessasse l'area operativa, consisterebbe nella necessità di **«ricontrattare», in ottica riduttiva, tutti gli impegni presi** in ambito europeo, alleato e multinazionale. Sarebbe, infatti, impossibile prevedere anche solo un livello di impegno pari a quello mantenuto dall'Esercito nel corso del 1999. Lascio immaginare le **conseguenti ripercussioni negative per il Paese**, che non potrebbe giocare il «ruolo» di «attore partecipe delle decisioni» cui giustamente ambisce per potenzialità economiche e demografiche e per il quale sono già state impegnate notevoli risorse umane e finanziarie.

Soprattutto, da una maggiore e penalizzante riduzione dell'Esercito deriverebbe uno «sbilanciamento» dell'intero strumento nazionale di sicurezza, che sarebbe posto nelle condizioni di non potere più garantire lo svolgimento dei compiti affidatigli dal Paese.

Il **secondo elemento**, la riduzione dei Sottufficiali, comporterà invece una revisione dei compiti oggi attribuiti a tale categoria di personale.

In particolare, le risorse disponibili dovranno essere esclusivamente utilizzate in compiti che richiedono una specifica professionalità militare, mentre le restanti attribuzioni oggi svolte dai Sottufficiali, specie quelle logistico-amministrative, dovranno in qualche modo diventare area privilegiata

d'impiego del personale civile della Amministrazione Difesa, così come avviene in tutti i principali Eserciti occidentali che, peraltro, dispongono di un rapporto percentuale tra Sottufficiali e truppa ben superiore. Questo comporterà una riqualificazione e una valorizzazione del personale civile *che, anche qualora sufficiente in termini quantitativi, spesso non possiede le professionalità nei settori di interesse della Forza Armata* attraverso incentivi che ne agevolino, non ultima, anche la mobilità.

In materia di corretto utilizzo delle risorse di personale militare, anche per conseguire il citato recupero del 30 % organico nella «Sovrastruttura», sarà indispensabile **«esternalizzare» tutte le attività di supporto** connesse con la vita nelle sedi stanziali (mantenimento delle infrastrutture, vettovagliamento, vigilanza, mantenimento degli automezzi commerciali).

Il successivo **terzo elemento** *la fine dell'obbligo di leva per i nati dopo il 1985* ha come conseguenza la necessità di disporre di un consistente numero di volontari in tempi relativamente brevi, considerato che questi, come detto, sono già oggi in numero insufficiente. Esso è strettamente connesso al **quarto elemento**, ovvero la previsione di una maggiore durata della ferma breve *da tre a cinque anni, più due rafferme biennali* e del volontario con ferma annuale.

La transizione *che costituirà inevitabilmente un momento di crisi* verrà affrontata anche con la figura del VFA. Peraltro, questa forma «integrativa» potrebbe rivelarsi non sufficiente (*un riacutizzarsi delle «tensioni» nei Balcani potrebbe sconsigliarne l'utilizzo in Teatro, oppure potrebbe verificarsi una riduzione di interesse per tale formula di reclutamento, ancorché oggi non prevedibile*), in tal senso, assumerebbe importanza perseguire comunque, indipendentemente dall'iter del modello professionale, un incremento del numero di volontari «autorizzati» per legge.

Un riferimento potrebbe essere rappresentato dai 47 500 volontari previsti per l'Esercito *più 7 500 unità* - dal modello misto. Un tale provvedimento consentirebbe:

- **innanzitutto**, di migliorare le capacità di risposta della Forza Armata nei confronti delle esigenze operative in corso;
- **in secondo luogo**, di non interrompere il «transito» dei VFB che ultimano la ferma nel «servizio permanente» (il ruolo del VSP sarà praticamente «saturato» nel 2001), con conseguenti ricadute negative sulle prospettive circa il futuro offerte dal Volontario dell'Esercito;
- **infine**, di anticipare l'inizio del «transitorio» verso il professionale, riducendone gli effetti critici.

Con l'approvazione del Disegno di Legge sul professionale e l'emaneazione dei conseguenti Decreti Legislativi, la situazione ordinativa troverà soluzione.

In ogni caso, poiché non basta prevedere posizioni organiche per legge *bisognerà poi «cercare» i giovani e arruolarli* alla base del problema del reclutamento dei volontari resta la capacità di garantire loro un'occupazione futura, specie se **il periodo di «precariato» sale fino al massimo di 10 anni** (1 di ferma annuale, 5 di ferma breve e 4 di rafferme biennali), considerando anche che la professione non trova diretto riscontro in quelle tipiche del mondo del lavoro.

Quello degli «sbocchi occupazionali» è un aspetto che costituisce parte integrante della riconfigurazione dello strumento militare terrestre *e non solo terrestre* per la cui soluzione è necessario percorrere ogni strada per rendere maggiormente efficaci le disposizioni vigenti in materia e per «contrattare» nuove opportunità, **battendosi senza nessuna remora**, ove risulterà necessario, contro «rendite di posizione» e «lobby» rese forti e consolidate dal tempo; ciò consapevole del fatto che, se falliremo nel reclutamento dei volontari, ogni altro sforzo, intellettuale, organizzativo ed economico, sarà vanificato sul nascere.

La **«Sicurezza esterna»** è un bene collettivo, al quale tutta la Nazione deve contribuire.

L'ultimo elemento del Disegno di Legge, relativo ai costi dell'Esercito professionale (*che il Disegno di Legge limita a considerare per le sole «paghe» del personale*), consente ulteriori considerazioni.

Uno dei presupposti che *nel passaggio al «professionismo»* giustifica la riduzione delle dimensioni delle Forze Armate è la incrementata qualità dello strumento (*la Relazione Illustrativa del Disegno di Legge parla di invarianza dei compiti a fronte di un più razionale utilizzo delle risorse umane*).

Qualità significa, però, maggiore capitalizzazione in termini di **materiali e sistemi d'arma disponibili, logistica corrispondente, addestramento e qualità della vita** per il personale. Tutti settori che hanno un costo, ma che hanno anche una ricaduta sull'Esercito prima, in termini di efficienza ed efficacia, e sulla Nazione poi, in termini di capacità di conseguire i propri obiettivi di politica interna.

zionale e di sviluppo economico e sociale.

La **disponibilità di sistemi d'arma, mezzi ed equipaggiamenti idonei** ad operare nel contesto delle diverse situazioni operative riscontrabili, o ipotizzabili, negli scenari attuali e prevedibili (primo elemento), rappresenta una condizione irrinunciabile.

- per dare credibilità alle forze che rappresentano il contributo nazionale ai sistemi di sicurezza collettiva euro-atlantico (NATO) ed europeo (ESDI),
- per assicurare un'elevata possibilità di assolvimento della missione ricevuta,
- per garantire un adeguato livello di «protezione» alle proprie forze e ridurre il rischio di effetti collaterali indesiderati.

In tale prospettiva, la «Pianificazione degli investimenti», che costituisce riferimento per l'ammmodernamento dei sistemi d'arma, mezzi ed equipaggiamenti, essendo stata delineata in un contesto di disponibilità finanziarie «bloccate» che ne hanno fortemente condizionato lo sviluppo (basta osservare come programmi ritenuti irrinunciabili siano stati «diluiti» su un arco temporale di 18 anni) è insoddisfacente. Infatti, si riferisce alle «possibilità» consentite dalle risorse finanziarie ipotizzate di sponibili e non certo alle «esigenze» che scaturiscono da un'analisi della situazione politico militare del momento e degli scenari operativi del futuro.

In sintesi, per conferire alla «Pianificazione degli investimenti» una prospettiva riferita al soddisfacimento delle prevedibili esigenze operative proiettate sull'orizzonte post 2015 e, conseguentemente, per accompagnare un coerente sviluppo delle forze, è necessario reperire risorse aggiuntive per avviare, da subito, macro programmi indispensabili, come:

- la «digitalizzazione dello spazio della manovra»,
- il «sistema combattente terrestre» del futuro;
- la nuova «piattaforma da combattimento terrestre».

Si tratta di tre macro programmi che muovono nella direzione, da tutti auspicata, della riduzione dei danni non necessari ed indesiderati (*collaterali e fratricidi*), contribuendo a ridurre il «costo» in vite umane e ad accrescere la protezione delle forze (*concetto di «zero casualties»*).

Tutto questo per non vanificare lo sforzo che la Nazione dovrà comunque sostenere per il passaggio al professionale e compromettere il livello di partecipazione al sistema di sicurezza collettiva alleanza ed europeo.

Nel quadro delineato si inserisce la problematica dei fondi straordinari ottenibili attraverso finanziamenti del Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato (MICA) a sostegno dell'Industria nazionale. Queste risorse aggiuntive, rispondendo nella loro destinazione a logiche di tipo industriale, possono originare «deviazioni» dal tracciato che conduce ad uno strumento equilibrato ed omogeneo nelle sue tre componenti (è questo lo scopo della «Pianificazione integrata»). Pertanto, queste risorse, ove «favoriscano» una sola Forza Armata, debbono trovare compensazione nel «Bilancio Ordinario», in termini di riequilibrio dello «investimento».

I successivi elementi (**addestramento, logistica, qualità della vita**) rientrano nella sfera dell'**esercizio**, o **funzionamento**, un «settore della spesa militare» considerato, a torto, meno qualificante dell'investimento.

Oggi, però, nella prospettiva professionale, con il personale che permane in servizio per lunghi periodi, l'esercizio diventa un vero e proprio **investimento sul personale**. Specie quello professionista, per essere tale nella sostanza, deve essere:

- addestrato in contesti il più possibile vicini a quelli di impiego reale, sia in riferimento alle situazioni operative sia all'ambiente «combined» e «joint», utilizzando poligoni con elevato ricorso a tecniche di «simulazione» e/o dislocati fuori dal territorio nazionale;
- dotato di mezzi e sistemi d'arma che, oltre ad essere moderni ed efficaci, siano efficienti, prevedendo sia la disponibilità di «parchi» che permettano in contesti operativi una logistica «di sostituzione» sia la conservazione di capacità autonome di mantenimento (*ancorché limitatamente ai settori meno complessi*) sia, infine, le risorse finanziarie per ricorrere alle competenze manutentive dell'Industria;
- inserito in un contesto ambientale che presenti standard di vita analoghi a quelli riscontrabili nella vita civile, riammodernando l'intero «parco» infrastrutturale. In tale contesto rientra anche l'aspetto retributivo, che non deve penalizzare il militare professionista nei confronti di chi è chiamato a

fornire analoghe prestazioni o rivestire funzioni con responsabilità paragonabili.

In sintesi, nessun investimento nel settore dei «sistemi d'arma, mezzi ed equipaggiamenti» si rivelerà realmente produttivo se, parallelamente, non troverà sviluppo una corrispondente, moderna «spesa» per il loro mantenimento e per il personale che, in ultima analisi, tali materiali è chiamato ad impiegare.

Risulta quindi evidente, in coerenza con quanto sinora affermato, che la «metodologia» da utilizzare per la definizione della quantità di risorse da dedicare al settore dell'esercizio deve riferirsi al livello di capacità richieste *analogamente a quanto avviene per la pianificazione dello strumento operativo* e non rapportarsi a «serie storiche» consolidate in riferimento a situazioni operative oggi non più riscontrabili. È, in altri termini, inaccettabile attribuire alle Forze Armate risorse per l'esercizio con il metodo storico incrementale, disconoscendo quanto verificatosi nei 10 anni appena trascorsi, in termini di impegni operativi sostenuti e da sostenere, trasformazione del sistema di reclutamento, evoluzione degli scenari politico militari.

IL PIANO DI ANALISI TECNICO – MILITARE

Gli **elementi tecnico-militari** costituiscono l'ultimo «ostacolo» da superare per giungere al «Nuovo Concetto Operativo dell'Esercito», che riepiloga in sé gli obiettivi della Forza Armata professionale e che costituirà «guida» per l'attività che attende l'Esercito nei prossimi anni.

La prima considerazione che influisce sull'evoluzione dell'Esercito discende direttamente dal livello di impegno operativo verificatosi tra il 1999 e il 2000, con tre complessi a livello Brigata (*Bosnia, Kosovo, Albania*) *ancorché con alle dipendenze reparti non solo nazionali* più il gruppo tattico della «Folgore» a Timor e il reparto elicotteri per UNIFIL in Libano (*li presente da 20 anni*). Si sono, cioè, verificate le condizioni che richiedono un perfezionamento dell'ipotesi di massimo impegno su cui si basava il Concetto Operativo dell'Esercito, così come elaborato nel 1997: due Teatri contemporaneamente, ciascuno con forze a livello Brigata.

È quindi necessario prevedere, a fianco dei due Teatri a livello Brigata previsti dal Concetto Operativo dell'Esercito '97, un terzo Teatro minore, il cui livello sarà variabile dalla Brigata al Gruppo tattico rinforzato, in funzione della durata dell'impegno.

Ciò equivale a confermare con ulteriore forza l'esigenza di una nona Brigata di manovra completamente proiettabile. Questa, infatti, risulta necessaria, non solo per soddisfare l'esigenza di un ulteriore Teatro minore, ma anche per avere a disposizione forze sufficienti per:

- soddisfare gli impegni assunti con la partecipazione alle Forze multinazionali (**EUROFOR, MLF, SHIRBRIG e SEEBRIG**);
- garantire, «a latere» delle Brigate di manovra per le Forze di Reazione Rapida della NATO, i citati contingenti di minore livello ordinativo (**AMF(L), RASF/ARRC e NCF**).

La nona Brigata, inoltre, rappresenta anche il serbatoio di capacità sia per le esigenze di Risposta Iniziale sia per quelle connesse alla disponibilità di una pur minima riserva.

Una seconda considerazione, che in realtà costituisce la conferma di un concetto già proprio dell'Esercito, discende dalla provata difficoltà di prevedere strutture ordinarie che corrispondano, poi, alle reali necessità d'impiego. Alla diversificazione di situazioni operative, si aggiunge anche la necessità di integrare nei propri dispositivi i contributi di altre Nazioni, con Comandi nazionali chiamati ad impiegare sempre più spesso unità organicamente non proprie.

Trova conferma, quindi, il principio della «**task organization**», che presuppone concetti organizzativi basati su una struttura modulare riferita sia ai «**Comandi di Pianificazione**» sia ai «**serbatoi di capacità operative**».

Riguardo ai «Comandi di Pianificazione», il concetto risiede nell'estensione del principio della «**task organization**» alle capacità di Comando e Controllo del livello Divisione e Corpo d'Armata (cioè i livelli di Comando chiamati ad impiegare Grandi unità). Occorre, in sostanza, disporre di strutture di Comando e Controllo proiettabili, svincolate da incombenze gestionali, ottenibili ponendo i Comandi in situazione di non disporre stabilmente di forze alle dipendenze, affidandogli la

responsabilità della pianificazione di contingenza e dell'approntamento delle forze per assolvere compiti operativi specifici; in grado, quindi, di sostenere due funzioni:

- quella di Comando in Teatro, assumendo il controllo delle Grandi Unità assegnate per la specifica funzione;
- e quella di «Supporting Headquarters» per altri Comandi designati per una missione, previa cessione di moduli funzionali di Comando e Controllo

Si tratta di una soluzione che non trova ancora unanimi e immediati consensi nell'ambito della Forza Armata, e questo è comprensibile. Tutte le trasformazioni concettuali che intervengono su strutture consolidate richiedono, infatti, tempo per essere fatte proprie dal personale.

Pertanto, tutti i Comandi multinazionali, che sono stati e sono oggi impegnati in missioni di sicurezza, sono Stati Maggiori di pianificazione. Lo sono, ad esempio, sia l'ARRC UK sia l'EUROCORPO sia l'AMF(L) e lo saranno i futuri Comandi di Reazione della NATO (HRF(L) HQ's). L'importante è che siano mantenuti sempre ad un elevato livello di efficienza attraverso l'addestramento continuo.

Il concetto di «serbatoi di capacità» si traduce, invece, nel riunire le unità di supporto specialistico (*Comunicazioni ed Intelligence*), tattico (*Artiglieria, Genio, Cavalleria dell'aria*) e logistico di aderenza alle dipendenze di Comandi Raggruppamento *vere e proprie Brigate, ancorché di supporto, alle quali equivalgono in termini ordinativi* responsabili prioritariamente dell'approntamento e della gestione logistico amministrativa delle unità. Tali Comandi, inoltre:

- da un lato, concorrono alla implementazione dei Comandi di Grande Unità designati per una missione, fornendo moduli funzionali specialistici di Comando e Controllo;
- da un altro, rappresentano il contributo maggiormente qualificante, in termini di forze, al Comando di livello Corpo d'Armata a «framework» nazionale offerto all'Alleanza Atlantica.

IL «NUOVO» CONCETTO OPERATIVO DELL'ESERCITO

Quanto fin qui enunciato concorre ad evidenziare tutti gli elementi che configurano il «Nuovo Concetto Operativo dell'Esercito», che sarà illustrato per differenza con il precedente.

Il primo elemento, le **attività operative**, resta confermato. Infatti, anche nel contesto professionale, come già detto, restano invariati i compiti delle Forze Armate. L'Esercito, quindi, potrà essere chiamato a svolgere compiti riconducibili alle attività di:

- **Proiezione**: attività di concorso alla difesa degli interessi esterni ed alla sicurezza e stabilità internazionale, assicurata partecipando, in contesti multinazionali (NATO, europei o facenti capo ad altri organismi internazionali), ad operazioni di «Gestione delle crisi»;
- **Reazione**: attività di partecipazione al sistema di sicurezza comune nel contesto interforze ed al leato che viene assicurata partecipando alle Forze di Reazione della NATO con Comandi, unità di manovra e di supporto specialistico, tattico e logistico, in grado di intervenire in situazioni con fluttuali «simmetriche», ad «alta intensità», sviluppando azioni «in profondità», «a contatto» ed «arretrate»;
- **Presenza e Sorveglianza**: attività svolta sul territorio nazionale, che viene assicurata fornendo, in caso di necessità e compatibilmente con le risorse disponibili, un concorso qualificato e tempestivo sia per la tutela dell'Ordine Pubblico sia per il bene della collettività.

Sostanziali, per contro, le differenziazioni nella **categorizzazione delle forze**. Infatti, uno dei principali elementi che diversificavano le forze appartenenti ai diversi «pacchetti», il tipo di alimentazione, con il professionale, viene a decadere. Inoltre, anche le dimensioni dello strumento (considerata maggiormente attendibile l'opzione 114 000 uomini) portano a «rivedere» questo elemento. Si avranno, quindi:

- **Pacchetto di Proiezione/Reazione** comprendente i Comandi e le unità equipaggiate ed addestrate secondo standard NATO, destinate ad operare nel contesto delle attività di contributo alla difesa degli interessi esterni ed alla sicurezza e stabilità internazionale e di partecipazione al sistema di

sicurezza e difesa collettiva dell'Alleanza Atlantica. In particolare, il pacchetto è costituito da

- **un Comando «framework» a livello Corpo d'Armata**, comprensivo dei relativi supporti di Quartier Generale (QG) e di Comunicazioni (C4),
- **elementi per lo Stato Maggiore del Comando EUROFOR**, più i supporti QG e C4 (quest'ultimo in via di definizione);
- **Forze per Operazioni Speciali**;
- **2 Comandi a livello Divisione**, comprensivi dei relativi supporti QG e C4, originati e proiettati da 2 Comandi Operativi Intermedi,
- **9 Brigate di manovra**, complete e proiettabili, di tipologia differenziata
 - le Brigate **«pesanti»**, dotate di carri armati e veicoli da combattimento corazzati per la fanteria, con elevate caratteristiche di mobilità, potenza di fuoco e protezione;
 - le Brigate **«medio-pesanti»**, dotate di blindo armate e veicoli blindati da combattimento per la fanteria, con caratteristiche di elevata mobilità su strada, buona potenza di fuoco e protezione, che le rendono particolarmente idonee all'impiego in CRO, in Teatri caratterizzati da centri urbani di medio-elevate dimensioni, con alta densità abitativa e dalla possibilità di repentini incrementi del «rischio» per le forze impegnate,
 - le Brigate **«leggere»**, dotate di elicotteri di diversa tipologia, compresi quelli da «combattimento», e veicoli blindati leggeri, idonee ad operare in ambienti particolari ed alla condotta di operazioni nella 3^a dimensione, che esaltano la mobilità rispetto alla potenza di fuoco ed alla protezione (nella componente leggera è compreso il Raggruppamento aeromobile, che per motivi tradizionali continueremo a chiamare Brigata «Fnuh», su questa Grande Unità è necessario fornire alcune precisazioni: essa rappresenta una capacità aggiuntiva e qualificante dello strumento operativo, contribuendo al «dominio» dello **Spazio della manovra**, ma non rientra nel computo delle 9 Brigate di manovra, complete e proiettabili, in quanto la componente C2 e di supporto è «calibrata» per la sola **direzione** delle operazioni dalla e nella 3^a dimensione, può, quindi, operare autonomamente, solo in configurazione aeromobile e/o aeromeccanizzata, sviluppando, con i suoi 2 reggimenti elicotteri ed il reggimento fanteria aeromobile, operazioni «rapide» e di durata «limitata» nel tempo. Per contro, unitamente alla Brigata paracadutisti «Folgore» che dispone di una struttura C2 e di supporto completa e proiettabile, di 3 reggimenti paracadutisti e di un battaglione guastatori paracadutisti costituisce il **«bacino di capacità per la 3^a dimensione»**, a livello di impiego operativo, infatti, completa con le proprie risorse quelle della Brigata paracadutisti per porla in condizioni, se necessario, di sviluppare operazioni altrettanto «manovriere» e «potenti» di quelle conduci bili autonomamente, ma caratterizzate da quella «permanenza» sul territorio che permette di partecipare alla «soluzione» del Problema Operativo dell'Esercito),
- **Raggruppamenti/Comandi dei supporti specialistici** (C4, RISTA EW), tattici (Cavalleria dell'Aria, Artiglieria, Contraerea e Genio) e logistici (Aderenza), che costituiscono veri e propri «bacini di capacità» particolari, in grado di fornire il necessario sostegno ai complessi di manovra.
- **Pacchetto di Presenza e Sorveglianza**. «scompare» nel modello professionale a 114 000 uomini. Le attività di concorso ad altre organizzazioni dello Stato, per la difesa delle libere Istituzioni e la salvaguardia della collettività nazionale in caso di calamità naturali diventano **«compito secondario»** delle forze appartenenti al Pacchetto Proiezione/Reazione;
- **Pacchetto di Difesa**. comprende i Comandi destinati a garantire l'attività di Comando e Controllo «generale» (orientata, cioè, prioritariamente all'approntamento dei Comandi e delle unità inseriti nei pacchetti) e le unità incaricate di dare supporto specialistico alla componente operativa nel suo insieme e non collocabili a priori in uno specifico pacchetto. Nel pacchetto di Difesa rientra anche un secondo Comando Raggruppamento, **privo di capacità di proiezione/rischieramento in campagna**, con funzioni di comando sulle unità operative dislocate nella Capitale, queste ultime, come ipotesi operativa, contribuiranno a rendere «quaternaria» una delle 9 Brigate complete e proiettabili.

Il terzo elemento, la **prioritarizzazione delle forze**, viene a modificarsi in coerenza con la modifica dei pacchetti. In particolare, si avrà

- **Priorità «uno»** il Pacchetto di Proiezione/Reazione;

• **Priorità «due»:** il Pacchetto di Difesa.

Per quanto riguarda gli aspetti non «coperti» dal **Concetto Operativo**, risulterà necessario un supporto, **essenzialmente finanziario**, ma anche di **sostegno politico**, che consenta di prevedere

- **primo**, il sostegno di un'ideale **politica di reclutamento**,
- **secondo**, il mantenimento di **«standards» elevati** nel settore degli equipaggiamenti, dell'addestramento e della qualità della vita da garantire al personale;
- **terzo**, una **componente civile riqualificata** e valorizzata, che assolva tutte quelle attribuzioni che non richiedono una specifica «expertise» militare;
- **quarto**, la **«esternalizzazione»** delle attività di supporto connesse alla vita nelle sedi stanziali.

Dai tre elementi del **«Nuovo Concetto Operativo dell'Esercito»** enunciato deriva il **«Contratto con la Nazione»**, cioè il massimo impegno che la Forza Armata è in grado di assicurare con le risorse ricevute dal Paese. Nell'ipotesi di una **dimensione professionale pari a 114 000 uomini**, e della disponibilità di risorse finanziarie e del sostegno politico precedentemente citate, l'Esercito Italiano sarà in grado di assicurare un impegno che si traduce nella partecipazione alle seguenti quattro tipologie di operazioni:

- **difesa del territorio nazionale con tutte le forze**;
- **operazioni di «Gestione delle crisi»**, in un contesto NATO, europeo e facente capo ad altri organismi internazionali (ONU, OSCE), con
 - un primo contingente, comprensivo di una struttura C2 «framework» di livello Corpo d'Armata, compreso tra i **15 000 e i 13 000 uomini** circa, impiegabile in uno o due Teatri operativi distinti, per periodi non inferiori ad un anno,
 - un secondo contingente, di dimensione oscillante tra i **5 000 uomini** (Brigata) ed i **1 200 uomini** (gruppo tattico rinforzato), impiegabile in un terzo Teatro, per periodi di tempo non superiori a 6 mesi (Brigata) o non inferiori ad un anno (gruppo tattico rinforzato);
- **operazioni di difesa collettiva**, nel contesto dell'Alleanza Atlantica, con due complessi di forze equivalenti, l'uno affibbiato all'**ARRC UK**, l'altro ad un **ARRC «Sud» (IT)**, per complessivi **63 000 uomini** circa, senza prevedere «rotazioni/sostituzioni» di forze;
- **attività di concorso ad altre organizzazioni dello Stato**, per la difesa delle libere Istituzioni e la salvaguardia della collettività nazionale in caso di calamità naturali, con le **forze al momento disponibili**, non impegnate in operazioni di «Gestione delle crisi».

CONCLUSIONI

La trasformazione, e con essa il raggiungimento degli obiettivi di capacità e di efficienza sin qui indicati, è possibile se garantita in termini di previsione di personale organico, di capacità di arruolamento e di risorse finanziarie e se sostenuta nelle necessità di riordinamento strutturale, sempre spiacevole quando si tratta di riduzioni.

Probabilmente, il prossimo anno, molti elementi oggi non precisati avranno trovato definizione. Sarà quindi noto se si saranno concretate le condizioni per riuscire o se, invece, si dovranno rivedere obiettivi ed ambizioni nazionali, vanificando quanto speso in questi anni, non solo in termini finanziari, ma ancor più, in impegno personale, sacrifici ed entusiasmi.

Tutto ciò che precede sarebbe però privo di efficacia, pure in presenza di sufficienti risorse, se non sarà sostenuto dalla convinta adesione del personale delle tre Forze Armate, primi fra tutti gli appartenenti all'Esercito, ed in particolare dei dirigenti e di coloro che, come voi, si accingono a diventare tali.

È con questa richiesta di partecipazione attiva e consapevole alle grandi trasformazioni che ci attendono, che auguro a tutti voi di poter cogliere, da questo intenso anno di studi, le nozioni e le conoscenze necessarie per diventare protagonisti del futuro dell'Esercito e delle Forze Armate, dell'Italia e dell'Europa.

Tenente Generale Roberto SPECIALE

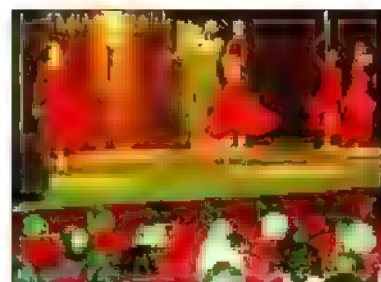
ATTUALITÀ in breve...

PREMIO INTERNAZIONALE DI SICILIANITÀ «PIGNA D'ARGENTO»

Il riconoscimento, riservato alle più illustri personalità del mondo della cultura, dell'arte, delle scienze, dell'imprenditoria, della politica e delle istituzioni, è stato attribuito anche al Ministro della Difesa, Onorevole Sergio Mattarella, e al Sottocapo di Stato Maggiore dell'Esercito, Tenente Generale Roberto Speciale.

Nella suggestiva sala di velluto rosso del Teatro Stabile «Al Massimo» di Palermo, il 25 ottobre 2000 si è svolta la XII Edizione del Premio Internazionale di Sicilianità. Nel corso del Gran Galà è stata consegnata una «Pigna d'Argento» alle personalità che, legate indissolubilmente alla terra siciliana da vincoli di nascita, hanno tenuto alto il nome della regione con il loro impegno professionale e il loro talento nel mondo della cultura, dell'arte, dell'imprenditoria, della politica,

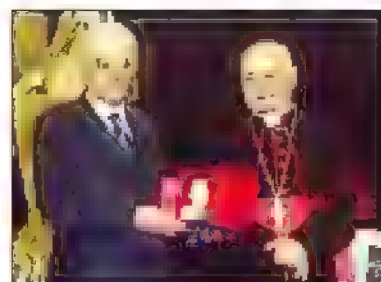
se pubblico» con la seguente motivazione: «Nato a Pietraperzia (En



na), nel cuore della Sicilia, si è sempre vantato delle sue origini e, sebbene abbia svolto la sua prestigiosa carriera lontano da essa, ha sempre avuto la sua Terra nel cuore. Nominato Comandante della Brigata «Aosta», di stanza a Messina, l'ha riorganizzata in funzione dei bisogni del territorio, qual l'operazione «Vespri Siciliani» (per la quale è stato insignito del Premio «Elio Vit

delle scienze e delle istituzioni. Nelle passate edizioni il prestigioso premio è stato conferito a personaggi di grande spessore: il Prof. Antonino Zichichi; il Sindaco di Palermo, Leoluca Orlando; il giornalista Emilio Fede; l'editrice Elvira Sellerio; la scrittrice Dacia Maraini. Anche nell'edizione 2000 l'elenco dei premiati è stato ricco di nomi di spicco: S.E. il Cardinale Salvatore De Giorgi, Arcivescovo di Palermo, l'On. Sergio Mattarella, Ministro della Difesa; l'On. Sergio Lusa, Presidente della Commissione Nazionale Antimafia; il Ten. Gen. Roberto Speciale, Sottocapo di Stato Maggiore dell'Esercito.

La «Pigna d'Argento» è stata attribuita al Ten. Gen. Roberto Speciale per la Sezione «Servizi di interes



torni»), l'eruzione dell'Etna, la frazione di Barrafranca. Nella sua attività ha dimostrato di possedere, oltre a indubbie qualità professionali, anche doti di grande concretezza e di umanità, tenendo sempre presente che lavorava con uomini e per gli uomini».

L'Esercito si sta trasformando in una Forza Armata di professionisti, in grado di contribuire alla tutela degli interessi del Paese ovunque collocati, interprete dei bisogni di Sicurezza dell'Alleanza Atlantica e protagonista nell'Europa della Difesa.

ATTUALITÀ in breve...

GIUBILEO DEI MILITARI

Si terrà a Roma, nei giorni 18 e 19 novembre, il Giubileo dei Militari, al quale presenzieranno, tra gli altri, il Capo di Stato Maggiore della Difesa e quello dell'Esercito. Curato dall'Ordinariato Militare, l'incontro prevede una liturgia penitenziale in otto Basiliche romane, una manifestazione ecumenica per i militari di religione non cattolica, una celebrazione internazionale della Via Crucis al Circo Massimo e, la sera, un concerto. Quest'ultimo sarà eseguito da musicisti delle bande militari di Belgio, Canada, Cile, Francia, Germania, Olanda, Polonia, Stati Uniti e Svizzera.

La giornata conclusiva prevede: in piazza San Pietro, una messa internazionale celebrata dal Santo Padre, alla quale parteciperanno 50.000 militari di varie Nazioni, un concerto delle bande militari dei predetti Paesi; la preghiera finale.

MASTER IN STUDI INTERNAZIONALI STRATEGICO-MILITARI

Gli eventi internazionali dell'ultimo decennio, il rapido sviluppo delle nuove tecnologie e i nuovi bisogni di professionalità che ne sono derivati hanno imposto di operare un vero rimodellamento del sistema formativo superiore della Difesa, oggi approdato a un traguardo di significativo livello.

La Difesa ha infatti firmato, il 30 agosto scorso, una Convenzione con l'Università statale di Milano e la LUISS «Guido Carli» di Roma per l'attribuzione di un master universitario in «Studi Internazionali Strategico-Militari» agli Ufficiali che superano il Corso di Stato Maggiore Interforze.

I tre firmatari (CASD, UNIMI e LUISS), avendo verificato la corrispondenza del programma adottato dalla facoltà di Scienze politiche della Statale di Milano e di quello adottato dalla facoltà di Economia e commercio della LUISS con buona parte del programma formativo adottato

dal Corso ISSMI, hanno convenuto sulla possibilità di attribuire il titolo accademico agli Ufficiali che superano gli accertamenti in esso previsti.

CORSO SUPERIORE DI STATO MAGGIORE INTERFORZE PER UFFICIALI STRANIERI

Si è aperto il 4 settembre scorso a Palazzo Salviati, sede del Centro Alti Studi per la Difesa, organo alle dirette dipendenze del Ministro per il tramite del Capo di Stato Maggiore della Difesa, il Seminario propedeutico per i 27 Ufficiali stranieri provenienti da 18 Paesi, aderenti o non alla NATO, ammessi al 3° Corso Superiore di Stato Maggiore Interforze, e ad altri 132 Ufficiali italiani afflitti lo scorso 11 settembre. La settimana introduttiva è dedicata ai frequentatori stranieri per facilitarli all'ambientamento ed introdurli ai fondamentali elementi della nostra politica militare e delle materie del Corso. Il Presidente del CASD, Tenente Generale Domenico Tria, salutando l'ambasciatore del Senegal, Sua Eccellenza Mama Balla Sy, gli addetti militari e i 27 Ufficiali, presentati dal Direttore dell'ISSMI, Generale di Divisione Aerea Mario Majorani, ha dato loro il benvenuto ricordando che lo scopo e i contenuti del corso sono mirati a far acquisire una mentalità interforze e multinazionale. Il Generale Majorani ha poi illustrato ai frequentatori stranieri la struttura, i compiti istituzionali, l'organizzazione per funzione e responsabilità in ambito ISSMI; ha sottolineato, inoltre, come la loro presenza nell'ambito del bacino formativo superiore degli Stati Maggiori rappresenti uno sprone al confronto e al dialogo con la realtà dei Paesi nostri alleati e amici. I frequentatori stranieri di questo 3° Corso ISSMI potranno aggiungere al grande arricchimento culturale, che deriverà loro alla frequenza, la possibilità di conseguire, se in possesso di un diploma di laurea e frequentando ulteriori corsi complementari alle discipline tradizionali, il Master in studi strategico internazionali.

Sommario

Numero **6/2000**

Novembre - Dicembre

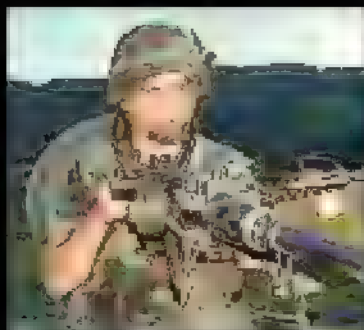
«Rivista Militare» ha lo scopo di estendere e aggiornare la preparazione tecnica e professionale del personale dell'Esercito e di far conoscere alla pubblica opinione i temi della difesa e della sicurezza. A tal fine, costituisce organo di diffusione del pensiero militare e palestra di studio e di dibattito. «Rivista Militare» è quindi un giornale che si prefigge di informare, comunicare e fare cultura...

I
Le nuove sfide dell'Esercito italiano in ambito Nato, europeo e nazionale.
Roberto Speciale

1
In breve...

POLITICA, ECONOMIA E ARTE MILITARE

4
Il problema organizzativo dello strumento militare.
Sauro Baistrocchi



22
Repubblica Slovacca. Il nuovo Esercito. Intervista al Maggiore Generale Dusan Humeny.
A cura di Enrico Magnani



28
Programma di cooperazione civile-militare per la pace nel sud-est Europa.
Roberto Martinelli, Massimo Caneva

32
Una riserva a base volontaria.
Luigi Semprini

48
La rivoluzione negli affari militari (1ª parte).
Pier Paolo Lunelli

60
Il crimine organizzato. Una minaccia alla sicurezza.
Ornella Rota

SCIENZA, TECNICA E ADDESTRAMENTO

68
La formazione del dirigente militare nell'era della globalizzazione.
Massimo Marzi

88
L'elicottero di domani. Eserciti a confronto.
Giampaolo Giannetti

LEGISLAZIONE

98
Giurisprudenza e storiografia.
Antonio Intelisano

SOCIOLOGIA E PROBLEMI DEL PERSONALE

104
La condizione militare all'inizio del 2000 (1ª parte).
Ferruccio Botti

STORIA

114
1900-1901. La rivolta dei Boxer. L'intervento dei militari italiani in Cina.
Enrico Pino



128
Ingegneria militare (2ª parte).
Flavio Russo

ASTERISCHI

20
Presentazione del libro: «Kosovo e informazione. La guerra vista da vicino».

RUBRICHE

66
Osservatorio strategico.

96
Diritto di Replica.

116
Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen.

142
Recensioni.

147
Indice annuale 2000.

IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO DELLO STRUMENTO MILITARE

di Sauro Basteoecchi



QUALCHE SPUNTO INTRODUTTIVO

L'Organizzazione militare costituisce uno strumento utile soltanto se è efficace rispetto agli scopi della società che la esprime. Contano i risultati ottenuti, il

successo finale.

La retorica dell'impegno fino all'estremo sacrificio contribuisce a raffigurare vividamente il senso ultimo del valore militare ma è ben evidente l'obbligo professionale di realizzare una macchina operativa funzionante e di capa-

cità commisurate alle esigenze. A parità di capacità e di risultati, d'altra parte, un maggiore impegno è indice di minore efficienza ed un basso rendimento incide sulle capacità disponibili e dunque sui potenziali risultati. Visto che il problema militare, come

Il nuovi scenari sollevano molteplici interrogativi sui futuri assetti organizzativi dell'Esercito.

Puntare sulla valorizzazione del capitale umano è sicura garanzia di successo.



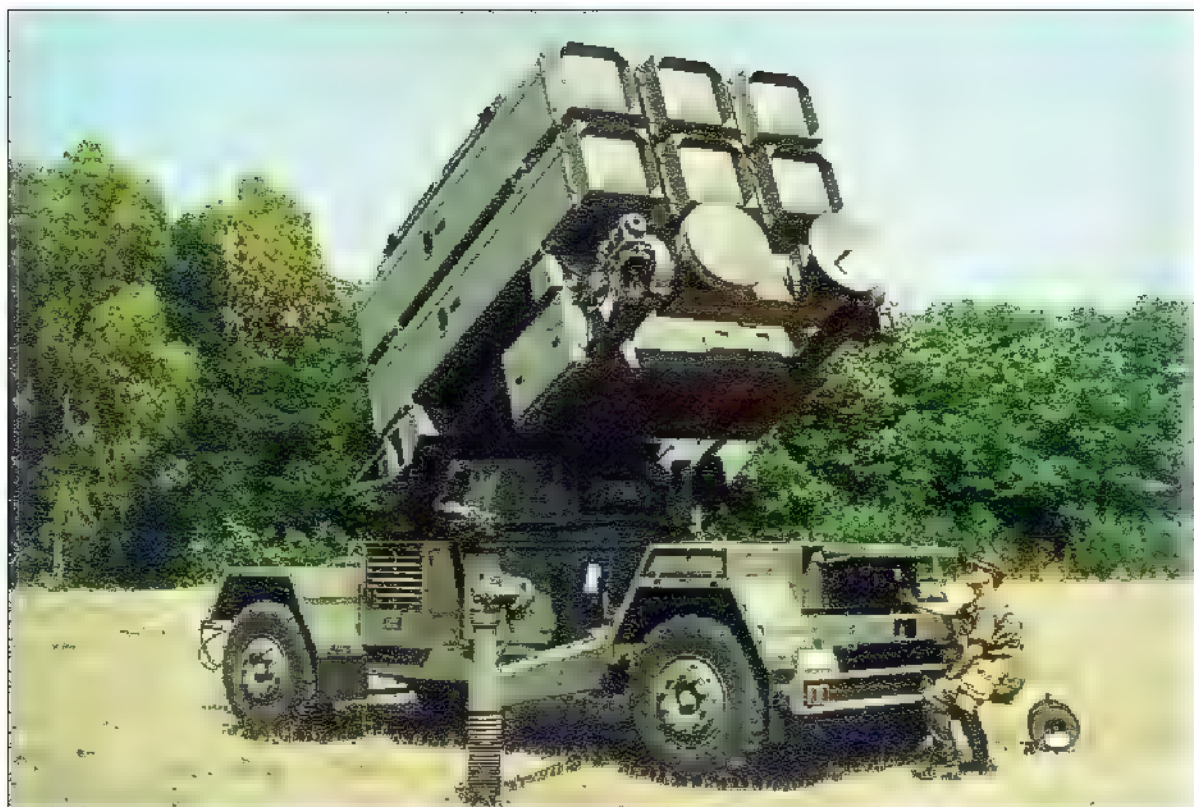
molti altri, è vincolato dal lato delle risorse, possiamo affermare che il successo è sufficiente, ma l'efficienza è necessaria.

Se la logica dell'affermazione è immediata, ben più difficile e faticoso è guardare attraverso e oltre il labirinto delle regole, delle

tradizioni e delle abitudini, per vedere come l'Istituzione militare possa oggi essere posta in grado di rispettare i requisiti di efficacia e di efficienza.

La struttura organizzativa nasce in funzione del risultato, con lo scopo di utilizzare al meglio i

mezzi disponibili e, in primo luogo, le risorse umane. E risponde al requisito di efficacia, in quanto è orientata al risultato, mentre soddisfa quello di efficienza, perché consente di massimizzare il rendimento dei mezzi, dati i vincoli.



COMPORTAMENTO DEVIANTE

Tuttavia, se la situazione non muta nel tempo, gli uomini tendono naturalmente a restare prigionieri della struttura che li ospita e li nutre dei suoi modelli relazionali, smarriscono il valore originario dell'Istituzione, gratificando l'appartenenza alla struttura ed il rispetto delle sue regole gestionali (rapporto uomo struttura), piuttosto che la dedizione ai risultati (rapporto uomo/istituzione risultati).

Di conseguenza quando cambiano i risultati da perseguire, e con essi i mezzi e i vincoli associati al nuovo problema, la struttura tende merzionalmente a ostacolare il mutamento, e da «mezzo» diviene «vincolo». Si diffonde il convincimento che la missione del funzionario responsabile sia quella di rispettare le regole e di garantire la sopravvivenza della struttura, in termini non di rado assolutamente indipendenti dai

risultati prodotti.

Tale forma di «coesione amministrativa» potrebbe, in qualche modo, essere interpretata quale manifestazione sotto certi aspetti positiva, seppure anomala, di «spirito di corpo», mentre, di fatto, smarrisce ogni valenza istituzionale e, all'interno dell'Organizzazione, non si traduce in unità di intenti ma in una forma deteriore di competizione basata (in armonia con i correnti criteri di valutazione del personale) sull'elevazione della regola a scopo e sulla segregazione della conoscenza a vantaggio dell'interesse individuale del singolo funzionario. Le trasformazioni sono lente e comunque intempestive e passano spesso attraverso un accrescimento delle componenti amministrative a spese di quelle operative. Sovente, la obiettiva difficoltà di far fronte alle sfide emergenti (quando vengono finalmente percepite) con una struttura, che consenta di gestire

Sistema d'arma missilistico leggero controaerei «Skyguard Aspide».

in qualche modo il nuovo, garantendo nel contempo ad ogni costo l'esistente, produce un'ulteriore complessificazione delle strutture medesime. Si giunge così al paradosso della **ricerca dell'efficacia attraverso la riduzione dell'efficienza**.

Una forma di trasformazione particolarmente controproducente e molto diffusa consiste nell'applicazione di una tecnologia innovativa a una struttura non predisposta per accoglierla. Le trasformazioni vengono inoltre impostate secondo programmi di sviluppo, che, in quanto cadenzati rigidamente nel tempo (il famigliare breve, medio e lungo termine), macchinosi nelle procedure, di lunga durata e spesso definiti attraverso strumenti legislativi, non garantiscono la necessaria flessibilità. La capacità di tali

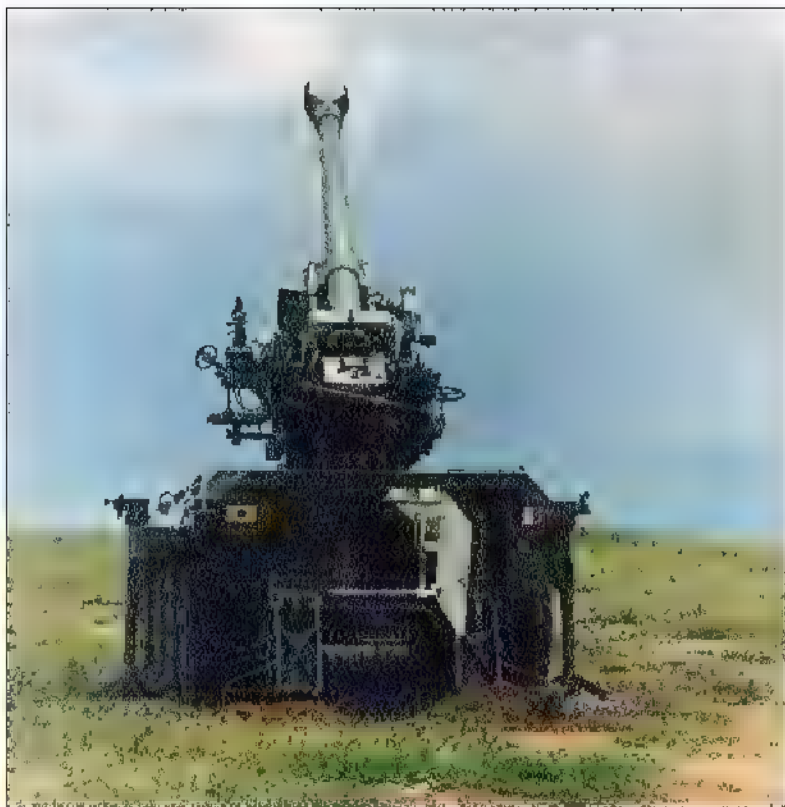
Prototipo del semovente d'artiglieria «Pegaso», con bocca da fuoco da 155/39 su scafo blindato «Centauro» modificato.

programmi di rispondere a esigenze in rapida evoluzione è molto limitata in contesti di impiego caratterizzati da incertezza e fluidità elevate, tipici quelli dei nostri giorni, in cui le esigenze non sono definibili in maniera attendibile, se non nel breve termine. In altre parole, gli obiettivi parziali e finali del programma non sono definiti nei contenuti e sin cronizzati nel tempo rispetto a specifiche esigenze future, ma fanno riferimento a un generico «orientamento alla crescita» dell'organizzazione.

È pertanto importante impostare i programmi sulla base di una serie di obiettivi coerenti (nel tempo, nei contenuti, nella fattibilità tecnico finanziaria) con aspettative di impiego quanto più possibile concrete. I programmi devono essere aperti a diverse opzioni di sviluppo o riconversione in ragione delle ipotesi formulate e della specifica probabilità loro assegnata. È necessario, in altre parole, decidere la direzione da prendere, ma non è possibile fissare preventivamente la meta finale, se non attraverso la formulazione di varie ipotesi/opzioni, tutte compatibili con lo sviluppo del programma. Dobbiamo rassegnarci a convivere con capacità transitorie, in grado di evolvere tempestivamente senza soluzione di continuità nel rendimento operativo. L'Istituzione militare non può non crescere con ed al passo della società che la esprime e delle esigenze che questa manifesta.

ALCUNI ESEMPI IN AMBITO NATO

Questo quadro descrive in quale misura la situazione italiana e probabilmente quella di molti altri contesti interni nazionali,



ma la stessa NATO, prodotto con giunto dei Paesi membri, soffre dei medesimi problemi.

Durante la fase critica dell'intervento in Kosovo, il JOC (*Joint Operations Center*) di SHAPE è stato posto sotto notevole stress dalla gestione di un'operazione tutto sommato minore e ha dovuto far ricorso al sostanziale rinforzo da parte del resto del Comando ed esterno. Due sono le principali considerazioni al riguardo.

Primo: la struttura organizzativa di SHAPE, ancora adagiata sulla comoda *routine* di tipo amministrativo dell'epoca della guerra fredda, nonostante la precedente esperienza della Bosnia Erzegovina, non era attrezzata adeguatamente per l'assolvimento del suo compito primario, consistente nella pianificazione e nella condotta di operazioni a livello strategico.

Secondo: le divisioni di SHAPE, chiamate a rinforzare il JOC

con proprio personale, hanno opposto fiera resistenza al cambiamento. Sostenevano che non sarebbero state più in grado di far fronte compiutamente ai propri compiti istituzionali, affermando implicitamente la priorità della gestione amministrativa quotidiana rispetto all'emergenza in atto.

Un ulteriore esempio di grande evidenza riguarda la struttura di Comando dell'Alleanza. I Comandi a livello regionale e sub regionale sono statici, concepiti e realizzati per le esigenze della contrapposizione armata dei blocchi.

Garantiscono, quindi, solo un limitato contributo alla condotta delle attuali operazioni di gestione delle crisi al di fuori dei confini dei Paesi membri anche se la loro sopravvivenza (1) viene giustificata con la perdurante necessità di far fronte a eventuali contingenze di difesa collettiva, il cosiddetto Articolo 5.

Non discuto la validità di prin-

cipio di tale argomentazione, soprattutto a livello di deterrenza. Sul piano pratico, essa riproduce però acriticamente il modello del passato, prescindendo totalmente da fatti importanti nel frattempo intervenuti, quali, ad esempio, l'allargamento dell'Alleanza e l'iniziativa del partenariato per la pace (PfP), che hanno esteso i confini della NATO ben al di là degli antichi limiti geografici, e lo stesso **concetto strategico 1999**, che ribadisce ed esalta la strategia della prevenzione attraverso il *crisis management*. In definitiva, si è deciso di mantenere una struttura di Comando statica ridondante (finalizzata soltanto in parte a un ipotetico compito di lungo termine) rinviando la esigenza di disporre dei Comandi NATO mobili e proiettabili, essenziali per fronteggiare esigenze operative immediate.

Tutto ciò si traduce in oneri aggiuntivi per le Nazioni (2) chiamate ad alimentare sia i Comandi di statici sia i Comandi operativi in Teatro, divenuti ormai anch'essi «permanenti» di fatto.

L'esempio dimostra quanto possa essere grande la resistenza al mutamento, soprattutto quando, come nel caso dell'Alleanza, si debbano assumere decisioni a livello collegiale, riuscendo a far convergere le posizioni di 19 distinti Paesi membri. Dietro tale atteggiamento vi sono legittime motivazioni di natura politica, ma anche ragioni di tipo psicologico. Per decenni siamo stati abituati (e adestrati) all'immutabilità delle strutture e tendiamo erroneamente ad associare alla loro staticità contingente, derivante dalla persistenza della missione da assolvere, un significato di validità universale nello spazio e nel tempo del tutto infondato. La struttura organizzativa è uno strumento e dunque deve essere



adattata di volta in volta allo scopo perseguito e alle circostanze del momento.

Questo quadro di diffusa e spesso latente inefficienza organizzativa, e la pressione delle crescenti esigenze operative (maggiore domanda di risultati e reale offerta di prestazioni stazionaria o in regressione almeno quantitativa) spingono le Autorità responsabili ad adottare provvedimenti correttivi.

Bisogna infatti riconoscere ai Vertici una chiara consapevolezza della criticità del momento storico e la presenza di forti qualità caratteriali, ma il problema è di dimensioni apparentemente insormontabili. La compiuta soluzione comporterebbe la necessità di progettare *ex novo* l'intero strumento (ammessa la possibilità pratica), e una drastica (e assolutamente incompatibile con le esigenze contingenti) soluzione di continuità nella produzione di risultati operativi. Si ricorre allora all'unica opzione disponibile,

avvalendosi della propria forza contrattuale per «spremere» efficienza da una struttura inefficiente rispetto alle nuove esigenze. L'Organizzazione subisce quindi una sorta di «effetto di trascinamento», destinato a produrre ulteriori perdite di efficienza per «attrito».

E L'EFFICACIA?

Fino a questo punto ho incentrato il ragionamento sull'efficienza. Fermo restando che una maggiore efficienza, a parità di risorse date, consente una più elevata gravitazione di capacità sulla missione e quindi accresce la probabilità di risultare efficaci, restano tuttavia aperti gli interrogativi connessi con l'efficacia dello strumento militare nei nuovi scenari di impiego.

Le crisi non possono essere risolte soltanto sul piano militare (3). Se alcuni importanti presupposti risultano garantiti attraverso



so l'intervento militare, è necessario tuttavia un incisivo approccio globale e multidisciplinare sulla base di una strategia strettamente unitaria ed unitariamente condivisa, nonché lo stanziamento di adeguate risorse umane e finanziarie.

Il caso della cosiddetta «guerra del Kosovo» è emblematico al riguardo. In primo luogo – e il discorso si allarga a tutte le *Crisis Response Operations* (CRO) – si può effettivamente parlare di «guerra» soltanto perché si è fatto uso su ampia scala dello strumento militare? Ed è corretto affermare che l'Occidente ha conseguito una «vittoria» in Kosovo?

Credo che la risposta al primo quesito sia senz'altro negativa, al meno prematura quella al secondo.

La «guerra», tradizionalmente intesa, ha caratteri ben diversi. Nel caso del Kosovo, potremmo parlare di *interazione conflittuale*, se volessimo dare rilevanza all'aspetto politico economico della vicenda, ovvero di *in-*

tervenza umanitaria, conferendo prevalenza alle motivazioni emotive.

Consapevole della dimensione etica e morale del problema (che non sono in grado di affrontare), mi rassegno al cinismo machiaveliano dell'adagio «la Legge è quella del Principe (4)» e aggiungo ottimisticamente che «se il Principe è illuminato (asserto tutto da dimostrare), la Legge è giusta».

Per gli scopi che mi prefiggo, d'altra parte, mi è sufficiente accettare l'attuale situazione storica come un dato di fatto e formulare l'ipotesi che il sistema possa ancora evolvere ma non sia reversibile, ossia che un conflitto nei modi e termini delineati prima del crollo del muro di Berlino non sia più possibile, e che le CRO, magari apertamente conflittuali, racchiudano il seme di un approccio potenzialmente rivoluzionario alla risoluzione delle situazioni di crisi.

Sebbene siano molte le ragioni

di natura emotiva che precedono, determinano e accompagnano una CRO, è necessario ricercare soluzioni e strategie in termini di sistematicità.

Il concetto di «vittoria» e la sua misura (5) si ricavano dal confronto tra l'*end state* generale e quello effettivamente conseguito, o meglio dalla funzionalità di quest'ultimo rispetto al primo. La perfetta riuscita dal punto di vista tecnico di un'operazione o di un'attività militare può porre le basi per una sconfitta, se, a esempio, per le modalità adottate, il conseguimento degli obiettivi militari pianificati compromette gli obiettivi finali dell'intervento. Quanto più asimmetrico e multi-disciplinare è il gioco, tanto più difficile sarà valutare il successo sulla base dei soli risultati tecnici militari.

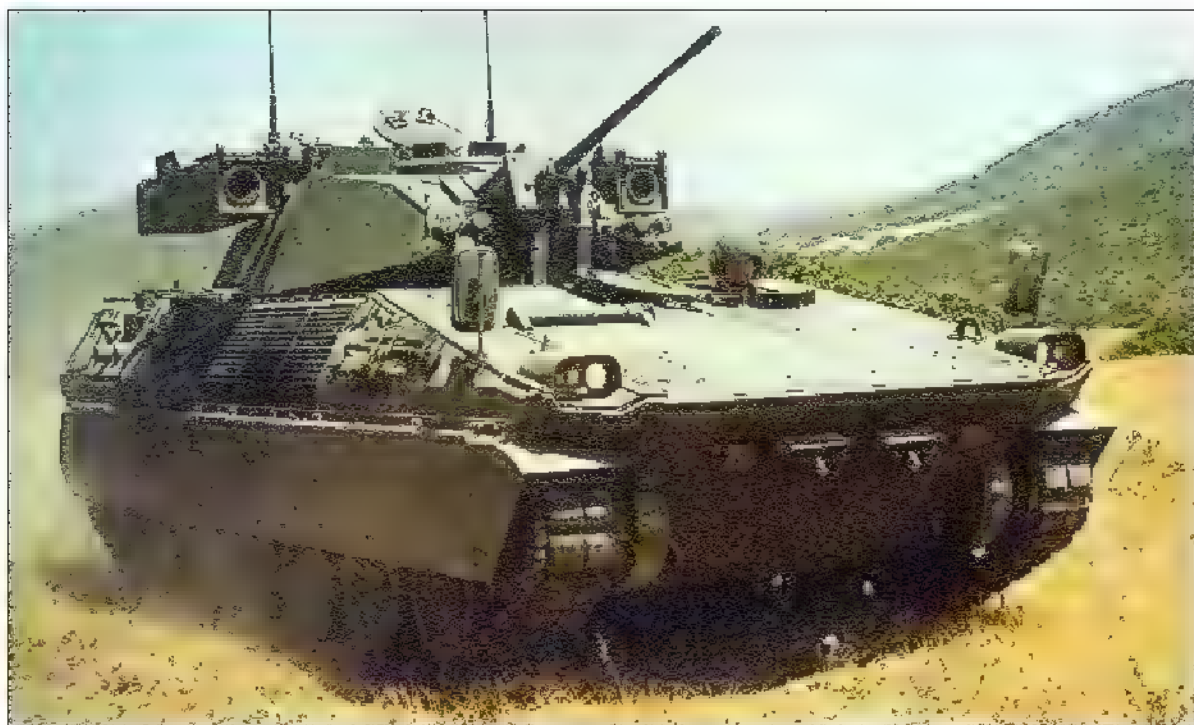
È evidente che, se esaminati in questi termini, i risultati dell'intervento in Kosovo sono ben lontani da quelli richiesti per una «vittoria».

Queste considerazioni sono importanti ai fini della misura dell'efficacia dello strumento militare.

Nelle PSO (*Peace Support Operations*) o meglio nelle CRO, lo scopo che si persegue è quello di indurre le parti in conflitto a cooperare, bisogna quindi essere in grado di creare le condizioni necessarie, individuare e promuovere forti valori comuni, utilizzare adeguati incentivi ed efficaci deterrenti.

L'uso della forza è utile per imporre la propria volontà su quella altrui, ovvero per convincere un partito deviante di consistenza decisamente minoritaria.

In una situazione di crisi, le parti in causa sono soggetti attivi di un unico processo decisionale attentamente concertato. Ciò, se può introdurre difficoltà dal punto di vista procedurale, riduce la possibilità di errori derivanti da ipotesi non controllate e da incomplete informazione e dunque incrementa la probabilità di suc-



VCC-80 con torretta munita di cannone da 25 mm e 2 lanciamissili controcarri.

cesso. Il gioco consiste nello stesso processo decisionale, anziché nella esecuzione delle decisioni assunte da ciascuna delle parti. Il processo decisionale (il gioco) si trasforma così in una sorta di simulazione interattiva che coinvolge tutti gli aventi causa. In linea teorica, quindi, la decisione finale (il risultato del gioco) non può che avere successo, visto che è stata concordata collegialmente. Se si suppone, come è plausibile a livello di ipotesi, che tutti condividano gli obiettivi e gli scopi generali, ma non necessariamente gli obiettivi di dettaglio e i modi, il catalizzatore cruciale e risolutivo del gioco è che ogni parte sia costretta a confrontarsi con le ragioni e i condizionamenti portati e motivati dalle altre e sia quindi indotta ad accettare in qualche misura un compromesso. In un processo convenzionale, invece, l'autorità responsabile del conse-

guimento dell'*end state* deve acollarsi da sola l'onere di convincere separatamente ciascuna delle parti, che, per contro, hanno tutto l'interesse a fingere di ignorare gli obiettivi altrui per ottenere il massimo dalle trattative bilaterali, sfruttando a proprio vantaggio il potere negoziale del coordinatore (la forza militare) (6).

Uno dei più significativi esempi di applicazione di tale modello di interazione è costituito dalle *Joint Implementation Commissions*, strumento largamente e proficuamente utilizzato nei Balcani.

Al di là dei punti esemplificativi illustrati, una serie di altre componenti e un ampio insieme di vincoli, un tempo sostanzialmente estranei o almeno esterni al mondo militare, sono oggi stabilmente incorporati di fatto nelle operazioni militari e ne condizionano i risultati. Per citarne alcuni, ricordiamo la pervasività della componente politica, il ruolo dei media, il vincolo delle «zero per dite», che tende a includere anche il campo avverso, e molti altri

In merito all'efficacia dello strumento militare dobbiamo allora porci tre interrogativi principali. Il primo è relativo alla possibilità che lo strumento, supposto efficiente e idoneo allo scopo, sia male impiegato (7) dall'autorità politica preposta. Il secondo considera invece la possibilità che lo strumento, pur perfettamente efficiente, non sia per costituzione e capacità idoneo allo scopo. In questo secondo caso, un suo impiego ottimale sarebbe addirittura impossibile. È chiaro che esistono anche i mezzi toni, come quelli, forse più realistici, che descriverebbero il caso di una parziale idoneità.

A titolo di esempio, si consideri la capacità di *effective engagement*, una delle attività di sviluppo previste nel quadro della DCI (*Defence Capabilities Initiative*) NATO. Essa si riferisce essenzialmente alle prestazioni dei sistemi d'arma, ma rappresenta bene il problema dell'idoneità dello strumento per quel che concerne l'efficace uso della forza in contesti fortemente vincolati sul piano

Alpino con mitragliatrice «Browning» cal. 12,7 mm.

delle regole di ingaggio.

Il terzo interrogativo, infine, in introducendo la variabile tempo, riflette il problema di come uno strumento idoneo oggi possa essere mantenuto tale anche nel futuro.

Le risposte agli interrogativi proposti investono certamente la sfera delle responsabilità politiche. A mio avviso però, è fondamentale che in ambito militare nazionale e interalleato siano preventivamente e attentamente esaminati i possibili termini del cambiamento, al fine non solo di individuare opzioni tecnicamente valide, ma anche di assumere con immediatezza i provvedimenti correttivi eventualmente necessari.

IL PRINCIPIO DI PREVALENZA DELLE ATTIVITÀ IMMATERIALI

A causa della complessità e dell'ampiezza della materia trattata, il processo ragionativo si è sin qui sviluppato in maniera abbastanza frammentaria, attraverso immagini ed esempi parziali, piuttosto che secondo una logica sistematica e consequenziale.

D'altra parte mi prefiggevo soltanto di mettere in evidenza l'es-



senza di un problema generalmente noto o almeno percepito da molti. Inoltre, ho deliberatamente ommesso alcune riflessioni di fondo che costituiscono in realtà i pezzi principali del mosaico che ho tentato di costruire. Le colloco a questo punto, perché rappresentano lo snodo concettuale tra la parte descrittiva e quella normativa della trattazione.

Gli esempi e le considerazioni svolti hanno tutti un carattere comune: **la assoluta, incontrastata e tendenzialmente crescente prevalenza nelle attività militari contemporanee della componente immateriale-creativa su quella fisico-esecutiva.** Una dimostra-

zione minimale di tale asserto, che definiamo come **principio di prevalenza delle attività immateriali**, sta nella considerazione che, mentre a premessa di un'intensa attività materiale esiste sempre una almeno altrettanto sostenuta attività immateriale, non vale il contrario. A un impegno di pensiero eccezionale può non seguire alcuna manifestazione di fisicità. Nello stesso modo, l'impiego della forza senza una guida che poggi su conoscenze e capacità creative superiori conduce inevitabilmente alla sconfitta, mentre dette qualità immateriali possono da sole bastare per il successo, ovvero porre in grado il contendente più debolmente fisicamente di prevalere.

Tutto ciò è particolarmente vero nelle attuali CRO, nelle quali lo strumento militare opera essenzialmente da arbitro negoziatore fra le parti in conflitto, ma il principio rimane pienamente valido anche quando si giunge all'impiego fisico della forza, come nel caso della campagna aerea in Kosovo, i cui errori sono derivati da attività immateriali di preparazione e controllo condotte in maniera imperfetta o insufficiente.

Se, data una capacità fisica in



Bersaglieri in addestramento.

grado di assicurare prestazioni sostanzialmente standardizzate e relativamente semplici nell'esecuzione, conveniamo che le attività immateriali costituiscano la componente decisiva e più onerosa delle operazioni e più in generale del funzionamento fisiologico dello strumento militare, dobbiamo anche riconoscere che l'informazione e la conoscenza, unitamente alla logica e alla creatività necessarie per manipolarle in maniera vincente, sono la linfa vitale del processo immateriale e sono disponibili in abbondanza nella nostra era. Vanno però opportunamente sfruttate.

A maggior ragione, il principio di prevalenza governa le attività di *management* generale e di guarnigione.

Non sempre tutto questo è pienamente compreso. Durante una recente presentazione in ambito NATO delle ultime prospettive riguardo alla continua espansione delle frontiere delle nuove tecnologie informatiche, ho sentito esaltare quale progresso decisivo quello relativo ad una futura molto più efficace ed accurata capacità dei sistemi informativi di di scriminare e isolare le informazioni. Sebbene la possibilità di selezionare i flussi sulla base della necessità di conoscere, limitando altresì indesiderati effetti di ridondanza e di saturazione, sia senza dubbio importante, suscita una certa preoccupazione sentir esaltare la capacità di isolare l'informazione da parte di applicazioni IT (*Information Technology*) che sono invece per definizione destinate a diffonderla.

Se si riflette sul fatto evidente che il principio di prevalenza opera attivamente in tutte le nostre strutture e si osservano gli effetti involutivi del comportamento organizzativo descritti nella prima parte dell'articolo, viene spontaneo pensare di



orientare proficuamente l'enorme energia mentale liberata, anziché lasciare che si traduca in uno sterile incremento dell'entropia del sistema. A mio parere oggi è possibile realizzare un opportuno campo di forze idoneo a tale scopo.

Nella parte dell'articolo che segue, cercherò di tracciare i **lineamenti del processo endogeno di trasformazione a carattere ricorsivo** attraverso il quale lo strumento militare potrebbe acquisire e mantenere la capacità di modificare senza soluzione di continuità la propria configurazione strutturale, in modo da risultare efficace nei confronti dei compiti attuali e di fronte all'emergere di nuove esigenze, massimizzando nel contempo l'efficienza interna (8) dell'Organizzazione in corrispondenza di ciascuna configura-

zione transitoria assunta.

È sottinteso che i termini «compiti» e «nuove esigenze» comprendono ogni tipo di attività tradizionale o innovativa, di natura gestionale od operativa, dal lavoro di Stato Maggiore alle CRO nei Balcani, a confronti apertamente conflittuali.

IL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE E LA STRATEGIA ORGANIZZATIVA

La elaborazione del processo di trasformazione dello strumento si sviluppa su quattro passi.

Il primo consiste nella **definizione dei requisiti fondamentali e del connesso set di impulsi** cui lo strumento dovrebbe rispondere. Si tratta in sostanza del «campo di forze» cui si è fatto già cenno.

È poi possibile procedere all'e



same del comportamento-risposta dell'Organizzazione immersa nel campo di forze generato dai requisiti-impulsi, ossia dei concreti meccanismi di funzionamento del processo endogeno di trasformazione.

A questo punto saremo in condizione di tentare la deduzione del modello tendenziale di struttura che il processo dovrebbe produrre.

Potremo infine ricavare le caratteristiche della piattaforma organizzativa e tecnologica sulla quale dovrà essere attivato il campo di forze requisiti impulsi.

Il progetto del processo nel suo complesso configura l'opera di ingegneria organizzativa da realizzare.

Tra i requisiti impulsi particolare rilievo è dato al concetto di strategia organizzativa che consiste nell'interazione sinergica tra

strategia e organizzazione ai fini operativi e di gestione, laddove il termine «strategia» va inteso nella sua accezione più ampia di «linea d'azione» generale o particolare.

DEFINIZIONE DEI REQUISITI FONDAMENTALI E DEL SET DI IMPULSI

I requisiti sono enunciati di seguito in forma schematica per consentire una più agevole trattazione successiva. Essi costituiscono un insieme di condizioni e vincoli coerenti e sinergici, fortemente interdipendenti, tanto che una loro implementazione bilanciata potrebbe incidere sensibilmente sul rendimento del modello nel suo complesso fino a vanificarne la realizzazione. Essi vanno considerati tenendo anche

conto del «principio di prevalenza delle attività immateriali» precedentemente enunciato.

Insieme ai requisiti, che costituiscono gli scopi od obiettivi di fondo dell'Organizzazione, gli impulsi danno vita al sinergico campo di forze destinato a orientare il comportamento organizzativo della struttura. Essi indicano «come e perché» operare per soddisfare i requisiti.

RI1: Orientamento ai risultati e gravitazione

L'Organizzazione, nel suo complesso e in ogni suo elemento costitutivo, deve essere costantemente orientata ai risultati, idonea a trattare i problemi emergenti caso per caso e, come modalità normale di funzionamento, in grado di gravitare con tutte le risorse qualificate disponibili sul problema prioritario contingente. I rinforzi e le sottrazioni relativi all'assolvimento di compiti di natura immateriale possono essere realizzati senza movimento fisico delle persone rispetto alla propria sede di servizio. La *brain augmentation* è disponibile in tempo reale e senza soluzione di continuità.

L'impulso relativo al requisito è determinato dai criteri adottati per la valutazione del personale e delle formazioni. L'approccio, sistematicamente meritocratico alla valutazione del personale e delle formazioni, è incentrato sulla misurazione quantitativa e qualitativa dei risultati ottenuti, in termini dell'efficacia e dell'efficienza effettivamente conseguite, attraverso l'attribuzione (9) documentata delle attività svolte che devono poter essere verificate direttamente a ciascun componente dell'Organizzazione. In sede di valutazione, i titoli positivi (10) devono essere coerentemente confrontabili e confrontati con quelli negativi, al fine di poterne ricavare il risultato netto per l'istituzione (11). Gli esiti delle valutazioni sono espressi come punteggio numerico, a esempio

in centesimi, e resi pubblici periodicamente su un sito della rete informatica interna

La gratificazione dell'uomo e l'obiettivo riconoscimento dei suoi meriti, anche rispetto agli inevitabili confronti interpersonali, costituiscono gli incentivi più potenti per la crescita funzionale e professionale degli individui in grado di garantire un valore aggiunto all'Organizzazione. Essi consentono anche l'innescare e la fonte di autoalimentazione del ciclo virtuoso che sta alla base dello sviluppo dell'Organizzazione stessa

Il capitale umano nel suo complesso e come singoli individui è la più preziosa risorsa dell'Istituzione. La sua valorizzazione ottimale deve essere quindi affidata a specialisti, inquadrati nell'Organizzazione, e fondata sulla conoscenza e sull'analisi diretta di ciascun individuo

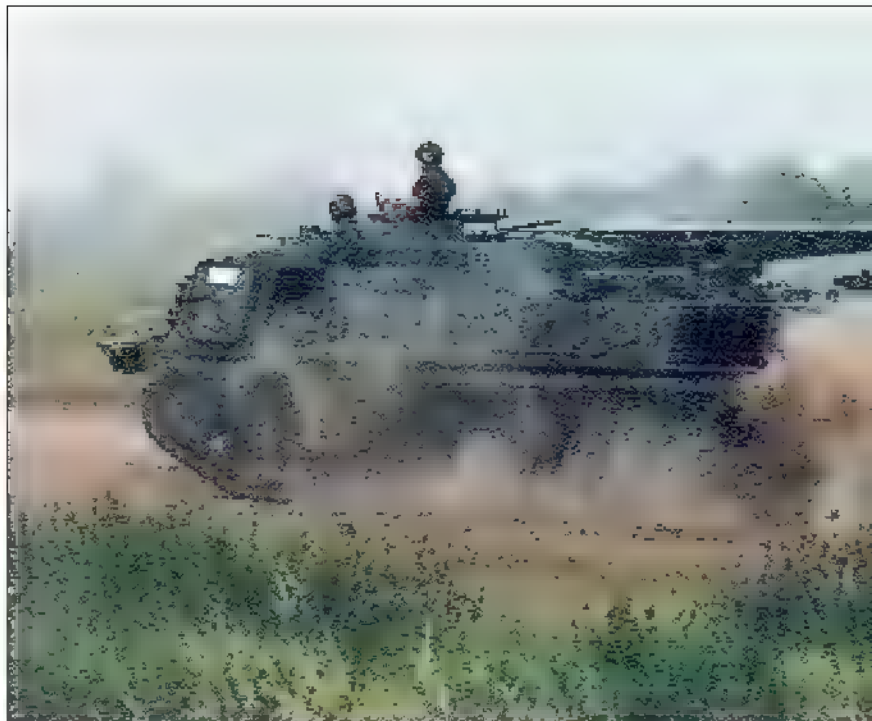
RI2: Struttura organica ed aggregazioni temporanee

L'Organizzazione dispone di una propria struttura organica «relativamente» permanente, definita tenuto conto dei compiti caratterizzati da maggiore stabilità, ed è in grado di configurare, generare e controllare, sulla base delle esigenze contingenti, appropriate *Task Forces* temporanee, caratterizzate a seconda dei compiti assegnati, da composizione fisica, virtuale o mista

La capacità è già insita nello strumento. Nell'interazione con gli altri requisiti essa assume però una ben maggiore potenzialità, garantendo un ulteriore incremento di efficienza e flessibilità e contribuendo al risparmio di preziose risorse

RI3: Organizzazione come sistema aperto

Le aggregazioni temporanee sopra definite sono in grado di interagire nei propri ambienti di lavoro elementi aggiuntivi esterni (12) di diversa natura e capacità con i quali risulta necessaria l'in-



terazione ai fini operativi e gestionali. Detti elementi aggiuntivi entrano a far parte a tutti gli effetti dell'Organizzazione fino alla conclusione della specifica interazione o dell'esigenza. Gli elementi che, per ragioni contingenti, non è possibile integrare nell'Organizzazione dovranno essere opportunamente simulati all'interno della stessa

L'incorporazione nelle strutture temporanee (*Task Forces*) di tutti gli elementi esterni interagenti assicura un'elevata probabilità di successo all'attività in corso

Il requisito costituisce la condizione per l'applicazione del concetto denominato «strategia organizzativa»

RI4: Delocalizzazione e co-localazione

Gli elementi facenti parte dell'Organizzazione o di una sua sottostruttura possono essere delocalizzati fisicamente (13) e nel *modus operandi* (14), in modo da consentire il superamento dei numerosi vincoli di natura sociale, finanziaria, infrastrutturale e psi-

cologica connessi con la sede di servizio e la dipendenza gerarchica. Sono co-localati gli elementi per i quali resta necessaria l'interazione fisica ai fini dell'assolvimento del compito e della massimizzazione dell'efficienza funzionale

L'impulso consiste nella possibilità di ottenere eccezionali incrementi di efficienza conseguenti all'impegno totale di tutte le risorse disponibili, indipendentemente dalla loro collocazione organica e fisica

RI5: Permeabilità e connettività della struttura

È garantita l'interazione diretta e costante nell'ambito della struttura in senso sia orizzontale sia verticale, anche senza intermediazione delle linee di comando organiche, e in particolare la possibilità di una stretta interrelazione tra vertice e base dello strumento, essenziale al fine di evitare «strappi» nel tessuto connettivo interno dell'Organizzazione. Il requisito consente applicazioni di particolare rilievo, co-



Il controllo di un «oggetto operativo» (attività, esercitazione, operazione, ecc.) o di una capacità elementare o complessa (individuo, formazione, materiale, fondi, ecc.) può essere agevolmente trasferito da un Comando

A sinistra.

Carro soccorso in azione sul poligono di tiro del battaglione supporti tattici e logistici della «Scuola di Cavalleria»

Sotto.

Sistema controaerei leggero quadrinato da 25 mm su scafo M113



me la «pianificazione parallela» in tempo reale tra livelli di comando diversi.

I Vertici responsabili a tutti i livelli sono posti in condizioni di conoscere, apprezzare e valorizzare le risorse disponibili e in particolare quelle umane. L'Organizzazione nel suo complesso guadagna coesione interna e sinergia operativa

RI6: Intercambiabilità e complementarità delle risorse

Tutte le risorse e in particolare il capitale umano, comunque dislocati, sono intercambiabili o complementari ai fini dell'impiego

a un altro. A esempio, il servizio di controllo H24 di una attività in corso può essere effettuato a turno da elementi dislocati in sedi distinte e remote ma connesse nell'ambito della stessa struttura contingente, oppure le diverse componenti funzionali di un gruppo di lavoro o di un Comando possono essere integrate virtualmente e operare in maniera sinergica e strettamente coordinata da siti fisicamente remoti (15).

RI7: Ordine gerarchico o relazionale dinamico

Tra ogni coppia di elementi che

costituiscono la struttura è stabilito, in intensità e direzione, l'ordine gerarchico relazionale contingente, in ragione del compito o dell'esigenza. L'impianto gerarchico relazionale definisce la distribuzione della responsabilità e dell'autorità nell'ambito della struttura. Si tratta di una forma evolutiva rispetto alla tradizionale impostazione del Comando e Controllo. Essa comprende, oltre ai noti canoni (16), anche un raffinamento degli stessi, derivante dalla necessità di incorporare nell'impianto le relazioni intercorrenti con tutte le diverse tipologie di entità interagenti (17). La discontinuità funzionale prodotta nella struttura da ciascuna relazione bilaterale deve essere più che compensata dal valore aggiunto generato dalla stessa rispetto ai risultati da perseguire

RI8: Informazione e conoscenza

Attraverso una struttura trasparente, è garantita in tempo reale la diffusione capillare dell'informazione e della conoscenza, ai fini formativi, addestrativi, valutativi, gestionali amministrativi e operativi.

La diffusione dell'informazione e della conoscenza accresce il patrimonio culturale e professionale dell'Organizzazione e dei singoli, consentendo a questi ultimi la selezione e l'approfondimento degli specifici settori ad essi più congegnali, e stimola l'imitazione e la competizione. Essa inoltre contrae al minimo i tempi di esecuzione di un ordine, consentendo altresì di tener conto di tutti i valori aggiunti a esso relativi prodotti lungo la linea dagli ordini conseguenti emanati dai diversi Comandanti responsabili.

La condivisione delle informazioni permette di coinvolgere tutti i soggetti che contribuiscono al successo dell'organizzazione in un unico corpo virtuale ma coeso e sinergico, attivando un ciclo virtuoso in grado di trasformare in breve tempo il sistema

Restano possibili, a ragion ve



Elicottero AB-412 «Griffon» con carico al gancio baricentrico.

duta, la segregazione parziale e la canalizzazione del flusso informativo. La limitazione dell'accesso alle informazioni implica uno *screening* preventivo intelligente, ossia la capacità di risolvere in sede preventiva problemi anche di dettaglio. Essa comporta in ogni caso un certo grado di costrizione della fantasia, ossia, nella sostanza, meccanismi limitativi a priori delle potenzialità umane.

RI9: Capacità di sviluppo

Sotto l'impulso del motore di trasformazione, l'Organizzazione sviluppa endogenamente nuove capacità funzionali ed elimina quelle non più necessarie, sulla base delle esigenze di efficacia e di efficienza.

RI10: Strategia organizzativa

Attraverso l'impiego potenziale o effettivo della forza, lo strumento militare dovrebbe essere in grado di offrire risultati su progetto e non semplici capacità di coercizione generica, non ap-

plicate sistematicamente al problema da risolvere (*end state* generale della missione).

Essenziale è in primo luogo l'interazione con l'autorità politica, il cui contributo è ormai da considerarsi stabilmente pervasivo dello strumento militare a tutti i livelli.

Il core *business* dello strumento militare resta ovviamente quello della gestione finemente graduata e puntiforme della forza, ma le attività di supporto e di contorno, che talvolta assurgono al livello di componente principale, non possono essere trascurate e, sia esercitate in proprio sia affidate in *outsourcing* (18), vanno mantenute in operazioni all'interno della struttura organizzativa della forza impiegata.

Gli interlocutori principali dello strumento sono naturalmente le controparti operative, ossia le fazioni direttamente coinvolte nella crisi, che devono anch'esse essere integrate nella struttura della *Task Force* che conduce l'intervento ovvero efficacemente

simulate, quando sussiste un elevato livello di conflittualità e un'effettiva integrazione non è possibile.

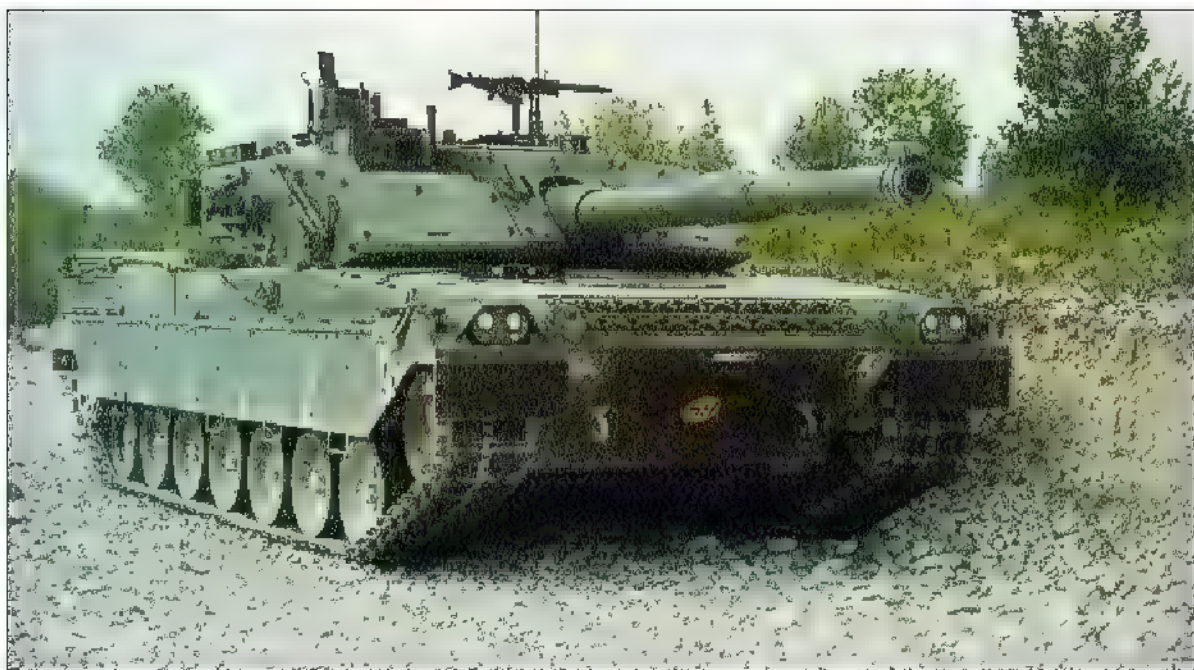
Altri interlocutori fondamentali sono la pubblica opinione e i media. Il modello di partenza è quello noto delle *Joint Commissions*.

L'applicazione del modello deve però fondarsi su solide basi dottrinali e tecnologiche (19) ed avere carattere unitario e sinergico rispetto all'azione della Forza nel suo complesso, contribuendo a conferire contenuti più ampi al concetto sottostante la cosiddetta *Common Operational Picture*, in corso di realizzazione in ambito NATO. Tra l'altro, l'applicazione richiede lo sviluppo di diversi passaggi concettuali e procedurali, tra i quali particolarmente significativi appaiono l'individuazione e l'integrazione nella propria struttura organizzativa di tutti i possibili interlocutori, la negoziazione delle modalità di interazione, la conclusione di opportuni «contratti di cooperazione» (20) con le parti in causa, enti e agenzie, la definizione del livello di coercizione da attivare.

I contratti di cooperazione sono volti a promuovere la partecipazione collaborativa di agenzie esterne attraverso la generazione di incentivi, in primo luogo quelli che scaturiscono dalla realizzazione di un reciproco vantaggio operativo.

In sostanza, il concetto richiesto di **strategia organizzativa**, sopra illustrato con riferimento alle sole attività in operazioni ma che può essere utilmente impiegato anche in attività di gestione generale dello strumento, consiste nello sfruttamento ai fini prefissati delle potenzialità d'interazione sinergica tra strategia e organizzazione.

Per ottenere tale effetto, è necessario che l'organizzazione chiamata a elaborare e attuare la



Il carro «Ariete» è armato con una bocca da fuoco da 120 mm.

strategia incorpori al suo interno tutti gli elementi attivi e passivi che incidono sulla situazione e abbia definito o negoziato i corrispondenti legami relazionali con ciascuno di essi.

ESAME DEL COMPORTAMENTO-RISPOSTA DELL'ORGANIZZAZIONE

Il motore di trasformazione dell'Organizzazione è alimentato dall'energia liberata dalla stessa Organizzazione orientata dal campo di forze requisiti impulsi.

L'Organizzazione, che prende le mosse dalla sua configurazione di partenza, consistente essenzialmente nella struttura del momento alla quale siano applicati il campo di forze requisiti impulsi sopra descritto e un'opportuna piattaforma tecnologica di supporto, ha la capacità di evolvere «spontaneamente», autogenerandosi e autoalimentandosi secondo un **ciclo virtuoso**.

Il percorso generale seguito potrebbe essere del tipo «lancio di un grande progetto innovativo - crescita della motivazione interna - stabilirsi di effetti sinergici - grandi risultati - qualificazione dell'Istituzione e della professione - gratificazione morale ed economica - afflusso di capacità d'élite - ciclo virtuoso che si alimenta». Gli impulsi decisivi al riguardo sono quelli generati dalla valorizzazione delle potenzialità del capitale umano, dai recuperi di efficienza e dalla gratificazione derivante dai risultati di eccellenza via via conseguiti.

A titolo di esempio, si può considerare che incrementi di efficienza sostanziali consentono di liberare corrispondenti risorse da dedicare allo sviluppo. I risultati conseguiti incidono sulla visibilità e la credibilità dello strumento militare, gratificando direttamente la professione e l'Istituzione nel suo complesso, nonché, in direttamente, l'autorità politica sovraordinata. Entrambi gli effetti conducono a un maggiore afflusso di risorse qualificate, che intensifica e accelera virtuosamente il processo.

DEDUZIONE DEL MODELLO TENDENZIALE DI STRUTTURA

È importante ribadire innanzi tutto che l'avvio del processo di trasformazione è compatibile, a parte alcune predisposizioni, con qualsiasi struttura. È così possibile evitare ogni soluzione di continuità nel funzionamento del sistema. In sostanza, il processo ha effetti profondi, potenzialmente rivoluzionari, ma non traumatici sull'Organizzazione.

Il modello generale di seguito delineato fa riferimento a una situazione di regime dell'Organizzazione, ossia rappresenta la struttura per deduzione del prodotto tendenziale del motore di trasformazione ed è pertanto necessariamente generico.

Esso comprende una **struttura di vertice**, in grado di incorporare virtualmente l'intera capacità di pensiero dello strumento, nella quale risiede la responsabilità dello sviluppo, del funzionamento tecnico e dell'impiego dell'intero strumento, nonché quella della formazione del personale. **Aggregazioni di comando** permanenti e temporanee a struttura variabile

sono qualificate all'assolvimento di tutte le tipologie di missioni istituzionali e provvedono al *tasking* dettagliato delle risorse assegnate, delle quali incorporano quando necessario l'*expertise* tecnica

Le capacità esecutive in senso proprio sono costituite da una **Linea unità operative multifunzione** e da una **Linea unità operative specializzate**.

A una specifica Agenzia sono affidati il controllo degli standard operativi e addestrativi, la valutazione delle formazioni, il coordinamento della dottrina e del ciclo delle lezioni apprese, il controllo di efficienza e di efficacia

Un'unica Agenzia provvede alla gestione tecnico amministrativa dello strumento

CARATTERISTICHE DELLA PIATTAFORMA ORGANIZZATIVA E TECNOLOGICA

Il successo e lo stesso avvio del processo di trasformazione implicano la preventiva realizzazione di un'opportuna piattaforma organizzativa e tecnologica nell'ambito della esistente struttura. Il sistema di requisiti impulsivi descritto, ovvero sia il campo di forze destinato a orientare e promuovere le tendenze evolutive dello strumento militare, è infatti in grado di produrre gli effetti desiderati soltanto operando su una **rete organizzativa informatica** estesa a tutti gli elementi interagenti (punti di utenza)

I punti di utenza non sono preventivamente ordinati secondo una prefissata gerarchia relazionale, che invece è definita dinamicamente in funzione dello specifico compito da assolvere (carattere di **reversibilità**)

Da ciascuno di essi è possibile utilizzare tutta l'*«energia»* disponibile nell'intera rete, ossia in tutti gli altri punti di utenza. La struttura non è quindi localizzata, ma distribuita nello spazio in

Elicotteri AB-205 e A-129 «Mangusta» in volo a bassa quota

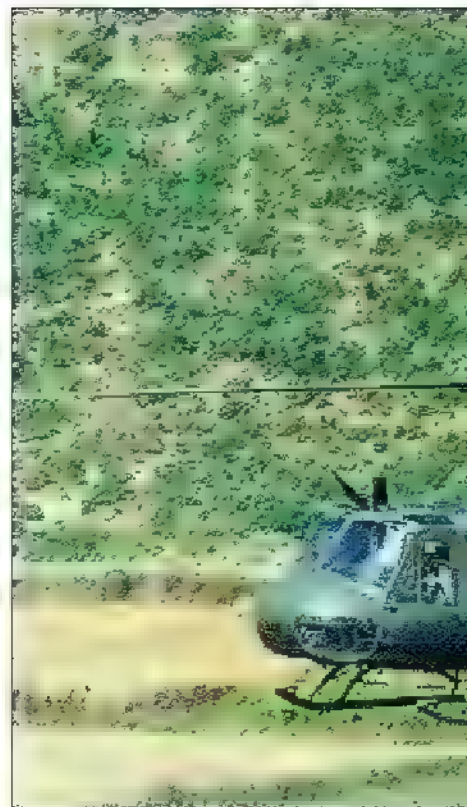
una serie di punti tutti potenzialmente dotati della medesima capacità e interagenti in tempo reale (carattere di **ubiquità**).

L'*«energia»* della rete è costituita da due tipologie fondamentali di risorse: l'**informazione** ed il **controllo**. Mentre l'informazione (risorsa condivisa) è di massima costantemente disponibile in tutti i punti di utenza, il controllo (risorsa assegnata) è rilasciato di volta in volta secondo una logica *task oriented*. Attraverso il rilascio di gradi di controllo su sezioni specifiche della rete sono definiti gli ordinamenti relazionali gerarchici dei punti di utenza

L'intera struttura dello strumento - i suoi centri di conoscenza e di azione, le linee di comando e controllo, i singoli operatori e tutto il lavoro da essa prodotto nonché tutte le attività in corso sono contenuti, trattati e rappresentati nella e dalla rete

Ciò significa che lo strumento è costantemente posto in condizioni di rispondere con flessibilità, versatilità, prontezza, efficienza massima ed efficacia rispetto agli scopi finali della missione assegnata e a ogni altra sollecitazione interna ed esterna, fino al limite delle proprie capacità

La rete informatica consente di conferire funzionalità pratica ai requisiti illustrati ed agli impulsi a essi associati. Essa in particolare costituisce base e vettore per l'implementazione dei concetti di sistema aperto e di strategia organizzativa. Le reti informatiche esistenti e già implementate, a esempio in ambito NATO, rendono disponibili eccezionali capacità, quali: comunicazioni sicure in fonìa, messaggistica formattata e a formato libero, cartografia, dati e video, anche con punti di utenza in movimento; accesso a sistemi informativi consolidati, che integrano componenti con database comuni, affidabili e si



curi e collegati a sorgenti di dati; integrazione di elementi esterni attraverso *gateways* che consentono, se necessario, opportune segregazioni dell'informazione; assistenza tecnica e operativa *on line* direttamente sul *desk* di qualsiasi punto di utenza da parte di un'*«utenza esperta»* remota; simulazione, formazione, addestramento e valutazione *on line* del personale e delle unità, direttamente sui *desk* di lavoro (21).

CONCLUSIONE

Il presente articolo, che riflette le opinioni personali dell'autore e la sua interpretazione soggettiva di eventi e situazioni, non ha pretese di rigorosità teorica e neppure di completezza. Vuole essere semplicemente un contributo di pensiero, sufficientemente ponderato ma ancora in gran parte in corso di elaborazione, destinato a stimolare la riflessione e, au



spicabilmente, a garantire all'autore il supporto collaborativo di chi, avendo avuto la pazienza di scorrere il lavoro, condivide il desiderio di approfondire le reali potenzialità di sviluppo e di affermazione dello strumento militare secondo le linee indicate

Se fosse davvero attivato e mantenesse le molte promesse che ora sembra proporre a livello teorico, il processo potrebbe provocare una vera e propria rivoluzione organizzativa e funzionale nello strumento. Solo allora potremmo a buon diritto, sulla scia di altre ormai affermate definizioni slogan, battezzare **e-military** il nuovo modo di fare business in ambito militare

Contributi, commenti e critiche sono benvenuti

□

* Tenente Colonnello,
Assistente Militare del Direttore
del Combined Joint Planning
Staff presso SHAPE - BELGIO

NOTE

(1) La grande maggioranza dei Comandi statici ha resistito egregiamente al tentativo di sfoltimento condotto con il *Long Term Study*

(2) Paradossalmente le stesse che hanno approvato il *Long Term Study*.

(3) O meglio, non possono più essere risolte soltanto sul piano militare

(4) Il Principe è l'«Occidente»

(5) La «sconfitta» è una vittoria di segno negativo

(6) L'argomentazione non esclude l'opportunità, che va valutata caso per caso, di condurre anche negoziati bilaterali

(7) Non a livello tecnico, se si dà per scontata l'efficienza, ma a livello politico

(8) Ossia il rendimento.

(9) Ogni attività è «firmata» da chi l'ha effettivamente realizzata

(10) Particolare rilevanza dovrebbe essere riservata alla capacità creativa

(11) Oggi, nel confronto tra un individuo che ha fornito un contributo concreto nullo e un altro che, a esempio, ha consentito all'Istituzione con il suo operato il risparmio di una forte somma di denaro ma è incorso in una infrazione disciplinare, prevale

senz'altro il primo.

Altrettanto tipico è il caso del Comandante che si compiace con un reparto esercitato per l'esecuzione perfetta di un'attività addestrativa, senza rendersi conto dell'inutile dispendio di risorse pubbliche che tale esito implica

(12) Come si vedrà meglio più avanti, la novità sta nel fatto che tra detti elementi esterni sono comprese le controparti operative, i media, le NGO ecc.

(13) Nel senso che non debbono convivere necessariamente nella stessa sede

(14) Essi divengono parti attive dell'Organizzazione nel suo complesso, ovvero della sottostruttura di contingente assegnazione e sono così «spvincializzati» rispetto al contesto operativo locale nel quale sono fisicamente collocati.

(15) Si pensi ad esempio, per quanto riguarda i vantaggi, ai possibili risparmi in termini di costi delle attività oppure alle applicazioni in campo addestrativo multinazionale

(16) Comando pieno, Comando operativo, Comando tattico, Controllo operativo, Controllo tattico, Coordinamento, Autorità amministrativa

(17) Molte sono esterne all'Organizzazione militare (autorità politiche, IO, GO, NGO, media, autorità locali, ecc.), altre sono militari atipiche (unità di altri Paesi non integrate, controparti militari nella situazione conflittuale, formazioni di guerriglia, ecc.)

(18) A un'agenzia non facente parte dello strumento militare

(19) A esempio, la teoria dei giochi e le reti informatiche, rispettivamente

(20) Il termine «contratti» è inteso ovviamente nella sua accezione più ampia. Non è quindi limitato ai soli rapporti di tipo amministrativo o commerciale, ma include tutti i possibili accordi e intese, compresi quelli con le controparti operative

(21) Interessante al riguardo è l'iniziativa in corso di sviluppo in ambito interalleato (pilota il NATO Defence College) denominata *Internet Based Distance Learning Network*, usata anche come strumento di conoscenza e promozione della realtà militare, integrazione delle attività di studio e di ricerca condotte dai diversi istituti scolastici e formativi, interazione e cooperazione con le analoghe reti di altre Nazioni ed Organizzazioni Internazionali (UN, NATO e EU in particolare), relazioni con Paesi e comunità marginali.



LA GUERRA VISTA DA VICINO



Presentato il volume

«Kosovo e informazione»

Lunedì 9 ottobre 2000, presso la Biblioteca Centrale dello Stato Maggiore dell'Esercito, è stato presentato il volume «Kosovo e informazione: la guerra vista da vicino».

All'incontro di studi, che si è aperto con l'intervento del Capo di SME Tenente Generale Francesco Cervoni, hanno preso parte il Dr Andrea Nativi, giornalista specializzato nel settore difesa e cura-

tore del volume, il Prof. Luigi Moccia, Preside della Facoltà di Scienze Politiche presso l'Università degli studi di «Roma Tre», il Prof. Giampiero Gamaleri, Consigliere di Amministrazione della RAI, e il Tenente Generale Giuseppe Ardito, Comandante delle Forze Opera-



tive Terrestri dell'Esercito.

Nella circostanza il Capo di Stato Maggiore dell'Esercito ha presentato il Tenente Generale Carlo Cabigiosu quale Comandante designato della Missione KFOR 4 in Kosovo, sottolineando l'importanza che il Comando NATO sia stato affidato ad un Generale italiano e la delicatezza del momento storico che prevede in Kosovo lo svolgimento di elezioni amministrative.



Repubblica slovacca

Il nuovo Esercito

a cura di Enrico Magnani

**Intervista al
Maggior Generale Dusan Humeny
già designato Capo di Stato Maggiore
dell'Esercito**

L'Esercito slovacco è impegnato in un radicale programma di riordinamento che si concluderà entro l'anno 2002

L'obiettivo è quello di realizzare uno strumento dotato di elevata flessibilità, in grado di contribuire efficacemente alle operazioni di pace e assicurare la difesa del territorio nazionale

Di questo e di altro abbiamo discusso con il Maggior Generale Dusan Humeny il quale assumerà la carica di Capo di Stato Maggiore dell'Esercito entro la fine del corrente anno

Signor Generale, l'Esercito slovacco ha una storia recente, ma certamente ricca di interesse. Può sintetizzarne per i lettori della «Rivista Militare» i primi dieci anni di vita?

È vero. L'Esercito della Repubblica Slovacca è veramente giovane, così come lo sono anche le strutture che stiamo costruendo

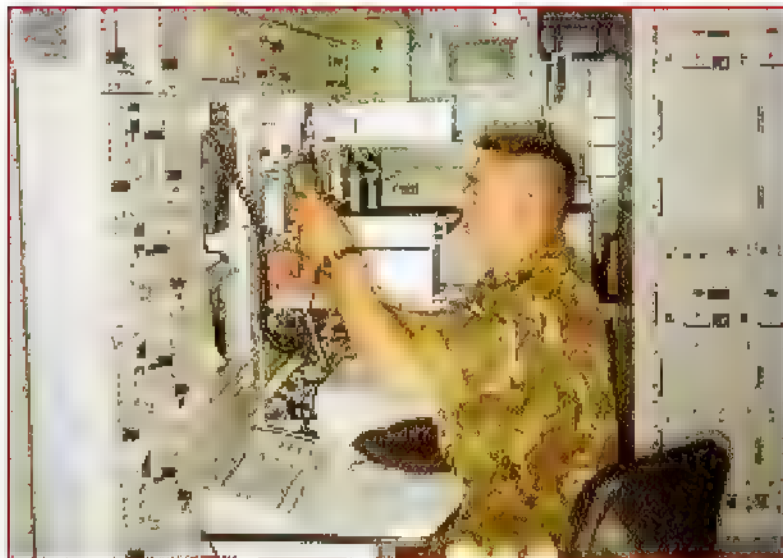
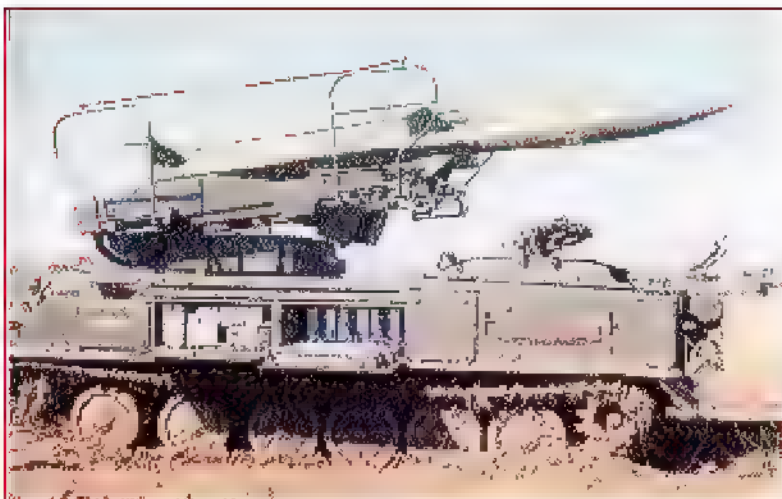
Al 1° gennaio 2000, abbiamo infatti constatato un incremento qualitativo e quantitativo dei cambiamenti in atto nel nostro Esercito. Nel documento programmatico, il Governo della Repubblica Slovacca ha manifestato la propria intenzione di riformare le Forze Armate, al fine di porre in atto una variante ottimale che assicuri la difesa dello Stato come membro a pieno titolo della NATO. Oggi stiamo adattando gli organici, le strutture, le armi, i mezzi e le modalità di azione dell'Esercito in modo da raggiungere questo scopo.

A riforma ultimata vi saranno due Brigate meccanizzate; una Brigata di artiglieria; un battaglione meccanizzato di reazione immediata (tutto di volontari); il Comando della Guardia Nazionale con 4 basi di mobilitazione; 2 battaglioni genio pionieri; centri di addestramento delle specialità dell'Esercito; unità logistiche e operative. Un modello efficiente e allo stesso tempo raggiungibile;



per l'anno 2002 prevede una forza di 12 210 militari in servizio attivo e 1800 impiegati civili. Non c'è mai stata una riforma di tale portata nella storia delle nostre Forze Armate. La stiamo attuando con gradualità, consapevoli dell'importanza ma soprattutto dell'impegno che essa richiede.

Abbiamo completato con successo la prima fase che si è conclusa il 1° aprile 2000, data in cui è diventato operativo il Comando delle Forze Terrestri. A partire dalla stessa data, sono stati creati il Comando della Guardia Nazionale e il Comando della 1ª Brigata meccanizzata; mentre la 4ª Ba



se di mobilitazione ha iniziato l'attività e le unità e Grandi Unità previste sono state subordinate al Comando delle forze terrestri e a quello della Guardia Nazionale.

Ora è in corso la seconda fase della riforma che prevede lo scioglimento o la riorganizzazione delle Unità e delle Grandi Unità. La riconfigurazione delle Forze Terrestri continuerà e sarà completata nel 2001, secondo i suggerimenti e le indicazioni scaturiti dallo studio del Generale Garret e da un apposito progetto. Al momento mi ritengo soddisfatto del rispetto dei tempi programmati. Tutti gli Ufficiali slovacchi si au

gurano che nel 2001 ci siano tutte le condizioni, comprese ovviamente quelle finanziarie, per completare senza ostacoli la ristrutturazione.

Secondo la strategia militare che si è proposta la Repubblica Slovacca, l'Esercito dovrebbe essere la componente principale delle Forze Armate ai fini della difesa, della salvaguardia dell'integrità del territorio e della sovranità nazionale. Dovrà contribuire, in modo significativo, anche a soddisfare le esigenze di operazioni umanitarie e di *peace keeping* al di fuori del territorio nazionale.

Come è stato concepito e gestito il processo di separazione dell'Esercito cecoslovacco? Quali sono stati i problemi di maggiore rilevanza che l'Esercito slovacco ha dovuto affrontare in questo processo?

L'intero processo di separazione dell'Esercito federale della ex Cecoslovacchia è stato molto interessante e unico nel suo genere. Come è noto, questo evento venne accolto con attenzione e apprezzato a livello mondiale. La Repubblica Ceca e quella Slovacca attuarono la separazione dello Stato e nel contempo anche la suddivisione delle Forze Armate, fino a quel momento costituite in un'unica struttura. L'attuale Esercito slovacco è nato ufficialmente nel mese di gennaio di quest'anno e, come precedentemente detto, è quindi molto giovane. In realtà già precedentemente esisteva una separazione di fatto. Da entrambe le parti hanno trovato però pieno mantenimento i valori di rispetto, cortesia, reciproca stima, così come la cooperazione con gli Eserciti di altri Paesi, soprattutto con i più vicini.

L'Esercito slovacco ha preso parte, sin dai primi giorni della sua esistenza, a operazioni di pace sotto egida ONU e, più recen-



temente, NATO. Osservatori e reparti slovacchi prestano servizio e hanno operato nella ex Jugoslavia e in Albania, Africa e Medio Oriente. Quali ammaestramenti sono stati tratti dalla partecipazione a queste missioni?

L'addestramento, l'impiego e le attività dei militari delle Forze Armate slovacche nelle missioni di supporto alla pace sia dell'ONU sia della NATO rientrano tra i compiti dello Stato Maggiore della Difesa. L'Esercito partecipa alle missioni con il proprio personale. Al momento 93 militari sono impegnati nella missione UNDOF e 40 nella KFOR. Il personale interessato a tali missioni è scelto sulla base delle qualità morali, delle capacità fisiche e degli esami di tipo psico-diagnostico. Questi ultimi vengono fatti non solo prima di partire, ma anche al rientro in Patria.

Sulla base dell'esperienza e delle lezioni apprese, il programma di addestramento è mirato in particolare alla preparazione psicologica. L'esperienza fatta non è utilizzata solo per la preparazione delle missioni successive, ma viene im-

piegata immediatamente nel lavoro di *routine* per migliorare l'efficienza addestrativa, quella del materiale, del supporto tecnico e delle azioni di comando e controllo.

Oggi molti Eserciti si stanno orientando verso un modello formato in buona parte da professionisti e volontari a lunga ferma. Qual è l'orientamento prevalente in Slovacchia in merito a questo tema? Il servizio di leva resterà ancora in vigore?

Oggi l'Esercito assolve il 78% delle funzioni delle Forze Armate. L'86% di questo lavoro viene svolto da Generali, Ufficiali e *Warrant Officers*, mentre il 14% da Sottufficiali e soldati. Entro il 2006 ci saranno più *Warrant Officers*, Sottufficiali e soldati professionisti.

Attualmente il nostro obiettivo primario è quello di completare il Battaglione di reazione immediata su base professionista, poiché il personale di leva, disponibile solo per 9 mesi, non può raggiungere il livello di addestramento richiesto. La professionalizzazio-

ne dell'Esercito è un aspetto determinante per la nostra partecipazione alla NATO. L'attuazione di questo progetto dipende ovviamente dalla volontà politica.

Qual è la percezione dell'Esercito slovacco in merito al partenariato per la pace?

La PFP rappresenta per noi una delle maggiori attività nell'ambito della cooperazione con la NATO e altri Paesi. Il personale ha partecipato a corsi di addestramento e a esercitazioni in ambito internazionale. Tra le più significative vorrei citare la *Cooperative Dragon* in Albania, la *Cooperative Lantern* in Francia, la *Best Effort* e la *Rescue Eagle* in Romania. Per la fine dell'anno è prevista la partecipazione ad altre due esercitazioni che avranno luogo in Gran Bretagna e nella Repubblica Ceca: la *United Step* e la *Blue Line*.

L'adesione alla NATO e all'Unione Europea sono obiettivi di fondo della politica di sicurezza della Slovacchia. Guardando al-

L'Alleanza Atlantica, quali sono le aree di priorità che l'Esercito slovacco si è posto per rendere la propria struttura compatibile con quella delle altre forze terrestri dell'Alleanza e in quali tempi?

La Repubblica Slovacca ha guardato sempre con interesse le strutture di sicurezza europee e transatlantiche e oggi considera l'ammissione alla NATO l'obiettivo strategico nazionale. In particolare, da quando i Paesi vicini sono stati ammessi nell'Alleanza Il Governo e il Comando dell'Esercito considerano l'ammissione della Repubblica Slovacca alla NATO una garanzia di sicurezza e sovranità, anche nel quadro di una contrazione delle forze. Per noi questo significa verificare procedure operative apprese e approfondire l'esperienza nell'area del comando e controllo, della logistica e dell'addestramento, della gestione e del benessere del personale

La maggiore conoscenza delle procedure operative a tutti i livelli è una priorità essenziale. Siamo interessati, in particolare, all'interoperabilità nel campo delle comunicazioni e dell'approvvigionamento del munizionamento per i sistemi d'arma.



Dalla partecipazione alle esercitazioni internazionali abbiamo imparato molto e tale esperienza ha avuto una ricaduta nelle attività di staff e in quelle addestrative. Per quanto riguarda i sistemi d'arma, ci siamo concentrati in modo particolare sull'incremento della capacità operativa per il combattimento in ambiente notturno e in condizioni meteo avverse, ma anche sull'uso di munizionamento unificato per le armi più importanti.

Nell'Europa centro-orientale si sono registrate diverse iniziative di cooperazione militare indirizzate alla costituzione di forze multinazionali per operazioni di



mantenimento della pace. L'Esercito slovacco prende parte a qualcuna di queste iniziative?

Nei progetti di cooperazione la nostra presenza è molto attiva nel quadro dell'unità multinazionale denominata TISA, che ha per scopo il monitoraggio e la sicurezza del bacino del fiume da cui essa prende il nome. Tale unità avrà come compito principale quello di intervenire in situazioni di crisi conseguenti a calamità occorse nel bacino del fiume, su richiesta di uno qualsiasi dei Paesi partecipanti. Al momento i lavori per la costituzione di questa unità multinazionale hanno prodotto una bozza di accordo tra i governi ungherese, rumeno, slovacco e ucraino. Ogni Paese partecipa con una unità a livello compagnia. La Slovacchia non creerà unità particolari per questo scopo, ma intende impegnarvi l'Esercito e, per primo, il battaglione genio della 1^a Brigata meccanizzata che sarà dislocato a Michalovce.

L'implementazione del sistema di costante reciproco monitoraggio del bacino del fiume Tisa rientra nella cooperazione regionale già menzionata, nel cui quadro si sono sviluppati importanti

contatti tra i partecipanti a questo progetto.

La componente corazzata dell'Esercito da diverso tempo ha in

corso un programma di ammodernamento dei carri T72 in servizio. Questo programma ha elementi in comune con i programmi avviati da Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca, che hanno in servizio il medesimo mezzo?

La modernizzazione dell'armamento viene gestita da una apposita sezione del Ministero della Difesa sulla base delle esigenze. L'Esercito partecipa a tale processo definendo, nella fase iniziale, i parametri tecnico tattici e intervenendo, talvolta, in attività di controllo e verifica sul campo.

In merito alla collaborazione di più soggetti politici nell'ambito del processo di modernizzazione, non ho elementi di risposta poiché l'argomento non rientra nelle competenze di una singola Forza Armata.

□

** Giornalista*

Il Maggiore Generale Dusan Humeny è nato a Liptovsky Mikulas il 4 dicembre 1953.

Ha frequentato la Scuola Militare dal 1969 al 1973 e, dopo la nomina ad Ufficiale, ha comandato diversi reparti fino al 1976, anno in cui ha assunto l'incarico di Ufficiale addetto all'Addestramento del 49° Reggimento meccanizzato.

Dal 1980 al 1990 ha ricoperto vari incarichi di comando e di Stato Maggiore presso il 31° Gruppo della 331^a Brigata d'Artiglieria, facente parte della 4^a Armata (Distretto Militare Occidentale).

Il Generale Humeny è stato comandante del 61° Battaglione missili e della 331^a Brigata.

Dal 1996 al 1999 è stato Capo delle Unità missilistiche e del Reparto amministrativo dell'Artiglieria, presso lo Stato Maggiore dell'Esercito. Ha frequentato il corso di specializzazione sull'artiglieria pesante, l'Accademia Militare di Brno, la Scuola Lingue estere in Germania e, sempre in Germania, l'Accademia di Stato Maggiore. Parla correntemente inglese, tedesco e russo.

Il 1° gennaio 2000 è stato nominato Capo di Stato Maggiore «reggente» dell'Esercito e, il 1° settembre dello stesso anno, è stato promosso al grado di Maggiore Generale.

Il Maggiore Generale Dusan Humeny è sposato e ha due figli.

PROGRAMMA DI COOPERAZIONE CIVILE-MILITARE PER LA PACE NEL SUD-EST EUROPA

di Roberto Martinelli * e Massimo Caneva **



L'Università, in quanto luogo privilegiato per lo studio e la ricerca, diventa strumento fondamentale per tutelare i diritti umani e promuovere e sviluppare quella cultura della solidarietà e della tolleranza, indispensabile al consolidamento dei processi di pacificazione in aree gravemente a rischio.

Si è svolto a Sarajevo, dal 5 all'11 maggio 2000, un *workshop* internazionale dal titolo *The role of University in humanitarian assistance and peace processes in crisis areas*.

Tale iniziativa, avviata nel gennaio 1999 dall'Università «La Sapienza» di Roma in collaborazione con le Università europee del

Network in Assistenza Umanitaria NOHA - ECHO (I), le Nazioni Unite, l'Università di Sarajevo, i Ministeri della Difesa e degli Esteri, oltre ad altre Organizzazioni nazionali ed internazionali, ha rappresentato il primo passo concreto in Bosnia Erzegovina di una serie di attività di cooperazione universitaria, il cui ambizioso scopo finale è quello di favorire il processo di pace nell'intera area balcanica.

I Balcani, fin dall'antichità, hanno rappresentato un mosaico di nazionalità, etnie, lingue, religioni e culture differenti: area di transito tra l'Europa e l'Asia, sono stati un crocevia obbligatorio per le fiorenti economie europee e le capitali del vicino e medio Oriente. I conflitti verificatisi nell'area balcanica nell'ultimo decennio sono la più lampante prova di come nella regione le tensioni tra le varie etnie e religioni presenti abbiano troppo a lungo convissuto a fatica solo perché costrette dagli avvenimenti della storia. La caduta del muro di Berlino e la conseguente implosione, nel 1989, della Jugoslavia, verificatasi inizialmente con l'autonomia di Slovenia e Croazia e culminata con il conflitto in Kosovo, sono state le tappe irrinunciabili di un cammino verso un

processo di autodeterminazione dei popoli, troppo a lungo costretti a convivere tra sogni di grandezza, come la creazione di una grande Serbia, i cui ambiziosi traguardi erano voluti solo da una parte della popolazione.

I sanguinosi e cruenti episodi di sangue verificatisi in quest'ultimo decennio sono solo l'ennesima dimostrazione di come rancori, odi e fanatismi, sino ad allora sopiti e frustrati, siano esplosi violentemente, quasi a sanare, in breve tempo, una disputa ormai millenaria, ripetutasi ciclicamente, come un noto principio di fisica. Difficile far dimenticare alle popolazioni i troppi lutti e cancellare dai loro ricordi così come dai nostri

le immagini raccapriccianti di morte, disperazione e dolore che i media hanno trasmesso in questi anni, tanto che il processo stesso di pacificazione e di ripresa del vivere comune risulta ancora seriamente compromesso nonostante gli sforzi della comunità internazionale e il tempo evidentemente ancora troppo poco trascorso dalla fine delle ostilità.

Nella prospettiva di ricostruzione e di pace fortemente voluta dall'Europa intera, l'Università rappresenta l'istituzione privilegiata per lo studio e la ricerca al di fuori e al di sopra dei conflitti, di qualsiasi natura essi siano. Il progresso culturale e scientifico è in fatti uno strumento fondamentale per la promozione, il raggiungimento e la salvaguardia dei diritti umani. Grazie alla cooperazione internazionale, attuata mediante comuni accordi e programmi, è quindi possibile arricchire la capacità di mutua comprensione tra i vari protagonisti coinvolti.

È proprio nel tentativo di riavvicinare e far reintegrare le nuove generazioni dei Paesi del sud est europeo, generazioni che un domani ne rappresenteranno le istituzioni e la classe dirigente, che l'Università «La Sapienza» di Roma, tramite la Cattedra di medicina sociale, responsabile per l'Italia



del *network* europeo NOHA (diretta dal prof. Walter Nicoletti), con il fondamentale supporto dell'ufficio relazioni internazionali de «La Sapienza» (prof. Dino Guerriero) e dei *partners* sopra citati, si è fatta promotrice di questo *workshop*, occasione di incontro e confronto per studenti e professori delle università europee consorziate nel *network* e quelle della Bosnia Erzegovina (2)

Il progetto degli organizzatori ha avuto più di un obiettivo e non si è esaurito nella settimana di incontri. Il *workshop*, l'evento più visibile e partecipato, ha visto succedersi al tavolo dei relatori alti esponenti delle istituzioni militari e civili coinvolte (forze di pace, università, ministeri, organizzazioni internazionali e ambasciate), ed è stato suddiviso in sessioni tematiche che hanno spaziato dalla ricostruzione amministrativa al ruolo delle Forze multinazionali; dalla medicina delle emergenze ai rapporti sul campo ormai imprescindibili - tra militari e civili, dal sistema delle Nazioni Unite alle potenzialità a disposizione delle istituzioni universitarie in materia di pacificazione e coesione internazionale. Un insostituibile contributo di pensiero e di supporto all'iniziativa è stato fornito dallo Stato Maggiore della Difesa (III Reparto - Centro Militare per la Difesa Civile), che ha partecipato con qualificati relatori, in particolare in una giornata dedicata interamente alle attività dei militari italiani nelle operazioni di sostegno alla pace (PSOs), svoltesi presso la *Multinational Support Unit*

Grazie a questa impostazione è stato possibile creare, a margine delle sessioni regolari, alcuni gruppi ristretti di lavoro, nei quali gli studenti delle varie università bosniache si sono trovati a confrontarsi e parlare delle proprie esperienze con i loro coetanei dell'Unione Europea, all'inizio con difficoltà e sospetto, poi con sempre maggiore partecipazione. Proprio il fatto che siano stati vinti i

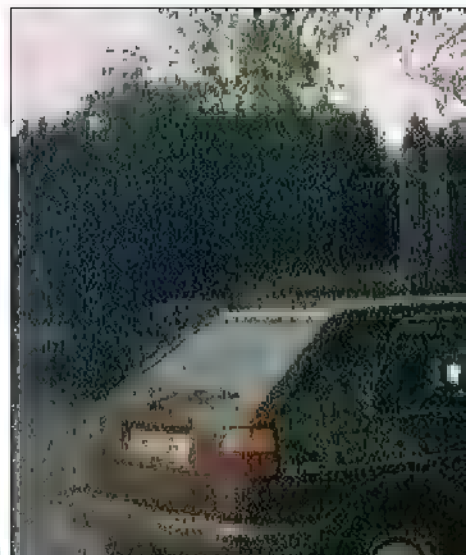
disagi e gli imbarazzi reciproci iniziali e che si siano creati buoni rapporti tra gli studenti, anche al di fuori delle attività pianificate, rappresenta un indubbio successo e sottolinea la grande capacità di

A destra.

Il dott. Caneva dell'Università «La Sapienza» e il Gen. Martinelli, dello Stato Maggiore della Difesa, mentre incontrano il Rettore dell'università di Pale

In basso.

Il Ten. Col. Nani, dello Stato Maggiore della Difesa, mentre tiene una lezione alla Multinational Support Unit



aggregazione di un evento di questo tipo, i cui aspetti positivi sono stati riconosciuti indistintamente da tutti i partecipanti.

Il principale obiettivo raggiunto dall'iniziativa è stato però la firma da parte dei rettori delle università del sud est europeo (e quindi non solo della Bosnia Erzegovina) di un documento di intenti proposto dai rettori D'Ascenzo e Mula begovic, rispettivamente de «La Sapienza» e dell'Università di Sarajevo, sotto il patrocinio e gli auspicci del rappresentante speciale del segretario generale delle Nazioni Unite in Bosnia Erzegovina, Ambasciatore Jack Paul Klein, e del vicepresidente della conferenza europea dei rettori, il rettore

dell'Università di Firenze, prof. Paolo Blasi. La cerimonia si è svolta presso la sede delle Nazioni Unite a Sarajevo alla presenza di mr. Julian Harston, vice rappresentante generale del Segretario generale, e ha costituito senza dubbio il fiore all'occhiello dell'intero programma di cooperazione lanciato da «La Sapienza», punto di partenza per le future attività di collaborazione tra le università firmatarie, ma anche impegno da parte di ogni singola istituzione a promuovere e garantire al proprio interno i valori del rispetto e dell'apertura verso l'altro.

Come recita l'articolo I del documento, infatti, «Le Università firmatarie, conformemente alle



norme di Diritto Internazionale ed ai principi della Carta delle Nazioni Unite e della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, si impegnano a sviluppare, all'interno delle attività didattiche e di ricerca, l'insegnamento e la promozione dei diritti umani, così come la reciproca comprensione, senza distinzioni religiose, etniche o sociali». In aggiunta a ciò, ogni Università impegnerà da questo documento «collaborerà con le varie istituzioni nazionali impegnate nello sviluppo sociale per la promozione di una cultura di solidarietà e tolleranza con il comune obiettivo del raggiungimento della pace» (art. IV). Un altro punto molto importante del documento è dato dalla previsione di incontri e seminari annuali tra gli studenti e i professori delle diverse etnie, così come di scambi con le Università del network europeo NOHA (art. II). Proprio a seguito di questa iniziativa, a fine settembre c'è stata la visita a Roma di una delegazione di rettori, professori e studenti delle università bosniache, in occasione del corso intensivo per operatori in situa-

zioni di emergenza, organizzato nell'ambito delle attività NOHA per il prossimo anno accademico.

Lo Stato Maggiore della Difesa, oltre a inviare qualificati relatori, ha svolto un ruolo fondamentale anche nell'organizzazione dei lavori e nella logistica, garantendo il trasporto aereo dei partecipanti dell'Unione Europea (60 persone tra studenti, docenti, personalità e personale organizzativo) dall'Italia a Sarajevo e viceversa, e il loro alloggio presso l'*Italian Battle Group*, costituito dal 3° Reggimento Alpini di Pinerolo, di stanza a Sarajevo. Lo Stato Maggiore della Difesa, sempre tramite l'*Italian Battle Group*, si è anche fatto carico del vitto e degli spostamenti in loco per tutti i partecipanti al *workshop*, comprese quindi le circa 50 persone facenti parte delle delegazioni provenienti dalle università della Bosnia Erzegovina.

Sono state quindi molte e costanti le occasioni di incontro tra i partecipanti al *workshop* e le nostre Forze Armate, dai relatori ai vertici di comando. Anche questa esperienza si è rivelata altamente positiva, e l'accoglienza offerta ha vinto facilmente un certo

scetticismo presente inizialmente in chi, soprattutto straniero, non aveva mai avuto rapporti così quotidiani con i militari.

Le Forze Armate italiane, estremamente professionali e, al tempo stesso, così disponibili ad aprirsi ai civili, si sono dimostrate molto sensibili a questo tipo di iniziativa, finalizzata alla ricerca di soluzioni che rafforzino i processi di pace. Questo anche in considerazione del fatto che proprio esse sono le prime a essere chiamate a intervenire per sedare le dispute e le situazioni di minaccia alla pace, come più volte avvenuto in questi ultimi anni nelle tante crisi verificatesi in più parti del mondo.

La collaborazione tra l'Università «La Sapienza» di Roma e le Forze Armate italiane ha consentito di superare ogni difficoltà organizzativa e logistica, creando un clima di reciproca stima e amicizia tra tutti i partecipanti. Significativo l'auspicio, a tale proposito, di uno dei professori delle università del nord Europa presenti in quei giorni al *workshop*, il quale, al termine del programma, ha augurato che un simile modello di cooperazione tra civili e militari possa essere attuato anche nel proprio Paese.

□

**Brigadier Generale,
Direttore del Centro Militare per la
Difesa Civile*

*** Professore,
Docente di Medicina Sociale presso
l'Università «La Sapienza» di Roma*

NOTE

(1) Fanno parte del network in Assistenza Umanitaria, oltre a «La Sapienza» di Roma, le Università di Deusto (Spagna), Aix-Marseille (Francia), Louvain (Belgio), Dublino (Irlanda), Uppsala (Svezia), Bochum (Germania) e, dal prossimo anno accademico, Groningen (Paesi Bassi).

(2) Erano presenti al *workshop* delegazioni di studenti provenienti dalle università di Sarajevo, Mostar, Banja Luka, Bihac e Tuzla.

La fine del bipolarismo e la graduale scomparsa degli eserciti di massa, fondati sulla leva e sulla mobilitazione obbligatoria, hanno posto sul tappeto il problema del completamento rapido delle unità di volontari ad altissima professionalizzazione. Per assolvere i compiti istituzionali, l'Esercito Italiano deve disporre di una ben addestrata forza di riserva, sufficiente a colmare i vuoti e a soddisfare imprevedibili esigenze.



di Luigi Semprini *

UNA RISERVA A BASE VOLONTARIA



Nel post guerra fredda si è affievolito il rischio di un conflitto mondiale ma sono comparse nello scenario internazionale tensioni notoriamente pregiudizievoli per la stabilità e la pace in molte aree del pianeta. Mutata la natura della minaccia, molti Paesi, compresa l'Italia, hanno adottato nuovi modelli di difesa basati su strumenti milita-

ri di ridotte dimensioni ma di elevata caratura professionale.

In questo contesto innovativo si è resa necessaria anche una revisione del sistema di mobilitazione dell'Esercito in funzione delle nuove opzioni operative e del ruolo di sempre maggior rilievo che deve assolvere l'uomo nei moderni dispositivi militari. Ne consegue la necessità di una

revisione dell'impostazione concettuale, funzionale ed organizzativa del sistema e di una sua ristrutturazione secondo le moderne istanze di automazione utilizzando le tecnologie d'avanguardia.

Ai fini di un corretto approccio al problema è opportuno rammentare che in passato si prevedevano ingenti riserve di mobili



Vetture da ricognizione sbarcano da una nave da trasporto.

tazione delle quali dovevano far parte le classi più giovani, in congedo provvisorio, che venivano mantenute istruite attraverso richiami addestrativi obbligatori.

Si dava corso alla mobilitazione nelle situazioni di emergenza prodotte quasi sempre dal rischio di un coinvolgimento in un grave conflitto armato; mobilitazione realizzata con richiami massivi, coatti e scarsamente selettivi dei riservisti «più freschi di congedo» con i quali si costituivano e si completavano, in tempi ristrettissimi, numerose unità operative, enti e reparti territoriali. Le armi e gli equipaggiamenti per le unità da costituire venivano custoditi e mantenuti efficienti nei cosiddetti Depositi di mobilitazione.

Fino al primo conflitto mondiale venivano effettuati richiami addestrativi annuali - in coincidenza con le manovre estive - della durata di 2-4 settimane e talvolta anche richiami per fronteggiare sommovimenti nell'ordine pubblico (anni 1898, 1902 e 1904). Le renitenze ai richiami raggiungevano anche il 40%.

Tra le due guerre mondiali vi furono solo consistenti richiami addestrativi negli anni 1932, 1934, 1935, 1937 e 1938; gli ulti-

mi richiami in tempo di pace sono avvenuti nel 1954 in occasione della crisi di Trieste e nel 1964 per posticipare la chiamata alle armi dei giovani dal 20° al 21° anno di età. Nel clima della guerra fredda si abbandonarono i richiami addestrativi per carenze di bilancio ed anche per non destare inquietudine nella pubblica opinione, propensa a percepirla come avvisaglia di gravi tensioni internazionali fondate su un conflitto nucleare.

Le spese organizzative e d'esercizio della mobilitazione, rilevanti in passato, si sono sensibilmente ridotte dopo il secondo conflitto mondiale per l'estinguersi sia dei richiami addestrativi e delle esercitazioni di mobilitazione sia degli oneri per l'acquisizione di armi, mezzi e materiali dei quali vi era ampia disponibilità a seguito delle frequenti ristrutturazioni in senso riduttivo; negli ultimi decenni rimasero infatti le sole spese per la manutenzione delle armi e dei mezzi custoditi nei depositi di mobilitazione.

Dal 1953 al 1998 la mobilitazione è stata regolata dalle norme della pubblicazione **8/S «Istruzione provvisoria sulla mobilitazione dell'Esercito»** (provvisoria in

quanto mai completata con la parte logistica). In virtù di tali norme, si pose in atto un sistema di mobilitazione a base regionale, con temperamenti a livello nazionale, che consentiva, all'emergenza, la costituzione di nuove unità (dalle unità quadro), il completamento delle unità già in vita e il ripianamento di eventuali perdite in caso di intervento armato.

Ogni «Ente di mobilitazione» (comando, unità, ecc.) autodeterminava il proprio fabbisogno, manteneva «agganciati» i militari che aveva posto in congedo ed attivava i Distretti Militari (DM) per ottenere l'assegnazione di riservisti non disponibili in proprio.

Tutti gli organi interessati al funzionamento del sistema svolgevano un intenso lavoro di routine finalizzato alla messa a punto delle predisposizioni annuali di mobilitazione; lavoro che diventava complesso e defaticante allorché venivano decise modifiche ordinarie di ampia portata (purtroppo frequenti) o entravano in servizio armamenti o mezzi di nuova generazione.

Le endemiche carenze di bilancio non permettevano in tali circostanze di effettuare richiami per la riqualificazione del personale riservista né di verificare la validità del sistema, una volta adeguato, mediante esercitazioni di mobilitazione; per lo stesso motivo e per il carattere massivo della mobilitazione, è stata sempre scartata l'idea di costituire un riservismo volontario, seppure di proporzioni ridotte.

Nell'imminenza di conflitti si sono manifestati fenomeni di volontarismo ispirato da passione patriottica sui quali non si poteva fare affidamento, data la loro aleatorietà, ai fini della mobilitazione. Alla vigilia del primo conflitto mondiale rientrarono volontariamente in patria per combat-

tere 340 000 italiani emigrati, tra i quali vi erano molti riservisti.

DALLA MOBILITAZIONE AL COMPLETAMENTO

Considerata la nuova fisionomia dell'Esercito e le sue possibili opzioni operative, appaiono ormai inutili le grandi mobilitazioni del passato mentre resta essenziale il completamento delle unità in vita in maniera oculata e tempestiva.

Ai richiami massivi di riservisti sommariamente addestrati, volti a moltiplicare le unità terrestri, occorre quindi sostituire richiami, limitati ma selettivi, di riservisti (con adeguato grado gerarchico, specializzazione e preparazione) finalizzati al completamento di unità destinate a costituire i più eterogenei complessi di forze.

Il sistema deve colmare sia i vuoti fisiologici o istituzionali (Vi), derivanti da una sottoarmamentazione o da mancati ripianamenti, sia i vuoti contingenti (Vc) dovuti ad esodi, malattie, ecc.. I più difficili da colmare sono i Vi, soprattutto se riguardano soggetti con una specializzazione pregiata.

Data la casistica molto ampia dei vuoti «da riempire», le possibilità di scelta dei soggetti da cooptare devono essere altrettanto ampie e non certo limitate all'ambito regionale; pertanto è indispensabile un sistema che attinga i soggetti per i completamenti direttamente dall'intero bacino nazionale dei riservisti (sistema accentrato) e sia in grado di completare, in termini quantitativi e qualitativi ottimali, un insieme di unità destinate ad assolvere specifiche missioni in situazioni ambientali ed operative spesso molto atipiche (sistema versatile).

Nel suddetto bacino troviamo tutti i militari nella posizione di congedo provvisorio nonché gli ufficiali, i sottufficiali e i volon-

Fig. 1

PROVVEDIMENTI PER IL COMPLETAMENTO DI COMANDI, ENTE ED UNITÀ IN VITA

N°	TIPO DI PROVVEDIMENTO	PROVVEDIMENTI			PROVVEDIMENTI
		Da inviare del personale riservista	Da inviare del personale di riserva	Da inviare del personale di riserva	
1	Procedimento di completamento delle unità in vita	Molto elevato	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
2	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
3	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
4	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
5	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
6	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
7	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva
8	Procedimento di completamento delle unità in vita	Da inviare del personale riservista	Procedimento	Molto elevato	Integrazione di personale unitario in unità di riserva e di riserva

ri già in servizio permanente in particolari posizioni di stato giuridico ed i civili militarizzati. Questo personale costituisce la Forza di Riserva Nazionale (FRN).

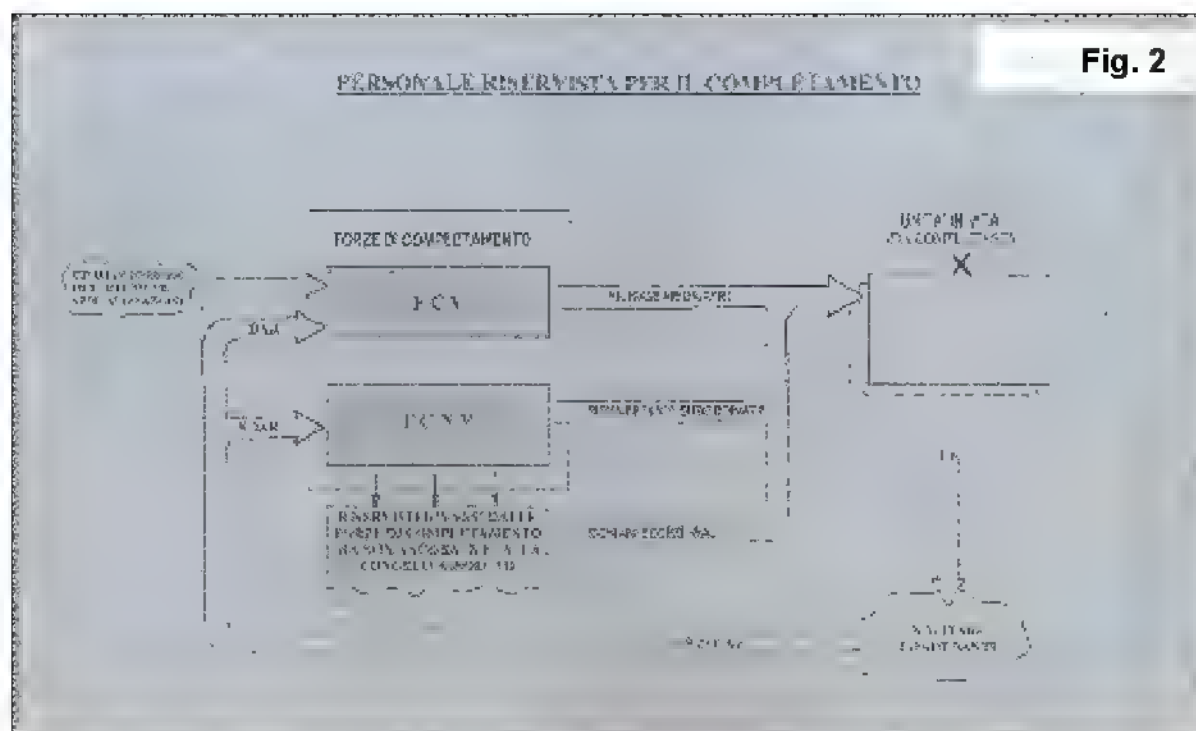
Le dotazioni di armi ed equipaggiamenti per i richiamati sono disponibili al 100% presso le unità da completare, scompaiono pertanto i depositi di mobilitazione.

Circa i tempi per i completamenti, si è passati dal ristretto limite di 20 giorni al limite di ben 180 giorni, sempre nel rispetto degli impegni NATO.

Le attività per il completamento

di parte o di tutte le unità in vita devono iniziare fin dai primi segnali premonitori di una crisi con l'emanazione dei provvedimenti ipotizzati nelle predisposizioni per i completamenti, eventualmente modificati in funzione della situazione contingente. Oltre ai richiami alle armi, possono essere contemplati anche i provvedimenti di prolungamento volontario delle ferme, di incremento dei reclutamenti, di blocco dei congelamenti, ecc. (fig. 1); quelli diversi dai richiami mal si prestano a fronteggiare le crisi sopinate poi che richiedono tempi lunghi di at-

Fig. 2



tuazione e dipendono da condizioni contingenti (ad esempio, vocazione al volontariato militare), tuttavia, ad essi si deve fare ricorso nel caso estremo di grave carenza di personale riservista.

La FRN deve essere a sua volta articolata in due grandi componenti: una di riservisti meno anziani, che costituisce la vera e propria Forza di Completamento (FC), ed una di riservisti più anziani - dimessi dalla FC - da richiamare solo in situazioni di estrema emergenza nazionale (fig. 2).

La FC dovrebbe essere almeno pari a: $TO = (Fe + Vc)$ intendendo per:

- **TO** la forza sancita dalle Tabelle Organiche,
- **Fe** la Forza effettiva delle unità in vita;
- **Vc** i vuoti contingenti che statisticamente sono pari al 10% dei volumi organici.

Le esigenze di completamento vengono computate in relazione al tipo di vuoto da colmare, al tipo di crisi da fronteggiare e al tempo disponibile per poterle

soddisfare. Quest'ultimo, pur essendo notevolmente maggiore rispetto al passato, potrebbe tuttavia risultare scarso in talune circostanze, ed in particolare quando si incontrano difficoltà nel reperire soggetti in possesso di specifici requisiti di categoria, incarico, specializzazione, ecc., oppure quando emergono impreviste esigenze addestrative derivanti da una errata valutazione del livello di preparazione dei riservisti richiamati.

LA FORZA DI COMPLETAMENTO. SERBATOIO/VOLANO

I riservisti della FC sono contenuti (virtualmente) in un **Serbatoio/Volano (S/V)** con gestione automatizzata tale da soddisfare in ogni momento le esigenze di completamento relative a qualsiasi categoria, grado, specializzazione, incarico del personale da surrogare. (fig. 3). Il S/V comprende due comparti:

- un comparto principale in cui

si trovano i riservisti DAR che costituiscono la componente volontaria della FC;

- un comparto secondario dei riservisti NDAR.

Ai riservisti del comparto principale viene richiesta, almeno con scadenza annuale, la conferma o no della loro DAR; ai riservisti NDAR può essere concessa invece la facoltà, in qualsiasi momento, di dichiararsi DAR, transitando di conseguenza nel comparto principale del S/V.

Tale compartimentazione, meramente formale, permetterebbe di avere una immediata percezione dell'entità numerica ed anche qualitativa della FC prontamente disponibile per i richiami prioritari.

Nell'ambito di ciascun comparto i riservisti trovano collocazione in apposite «celle» predefinite in funzione della Categoria (ufficiali, sottufficiali, truppa), del Grado (Ten., Cap., ecc.), dell'Arma/Corpo (fanteria, artiglieria, ecc.) e della Specializzazione (pilota di carro, topografo, informatico, ecc.) ed

infine del livello di prontezza operativa (elevata o scarsa). L'indicazione del livello di prontezza operativa è necessaria anche ai fini della programmazione dei richiami addestrativi.

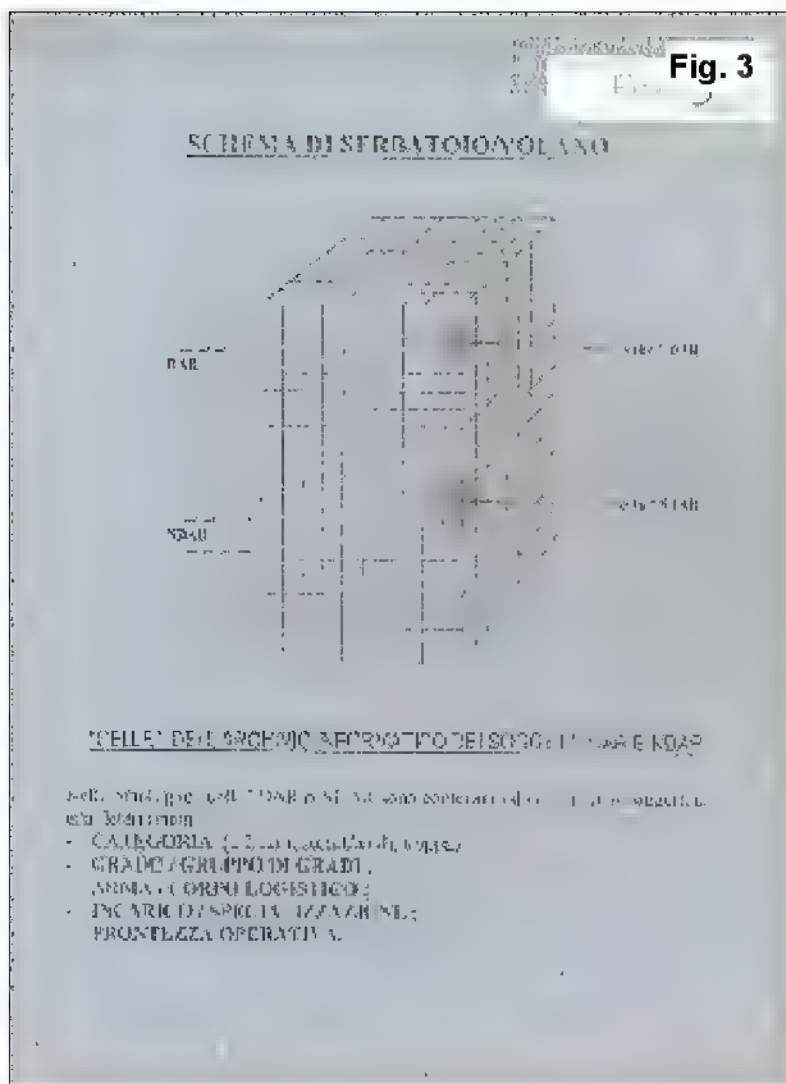
Fanno automaticamente parte della componente volontaria della FC gli ufficiali, i sottufficiali ed i militari di truppa già in servizio permanente transitati nell'ausiliaria, nonché i **riservisti provenienti dai civili** con particolari professionalità nominati ufficiali, sottufficiali o militari di truppa, previo corso di militarizzazione.

Sarebbe auspicabile colmare la totalità dei vuoti con riservisti DAR (soluzione ottimale) e fare ricorso al richiamo di riservisti NDAR e/o ad altri provvedimenti alternativi (blocco dei congedi, reclutamenti eccezionali, ecc.) solo in situazioni di grave emergenza.

Il S/V sarà in condizione di assolvere fedelmente la sua funzione solo se aggiornato «minuto per minuto» mediante «schedazione» permanente di ogni riservista inserito nei due comparti; ciò significa che qualsiasi aggiornamento costituisce punto di avvio di successive altre attività elaborative, secondo un intuibile e logico processo di innesco a catena.

Ma le possibilità offerte dall'informatica consentono altresì di attivare un processo di Formazione Automatizzata dei Soggetti destinati al Completamento (FASC) e quindi di impostare e svolgere, in tempo reale, le attività relative all'effettivo completamento delle unità. Infatti, se l'**output** è il completamento delle unità in vita, l'**input** sarà fornito dai disponibili nella FC, il cui numero potrà essere rapidamente rideterminato in relazione ai congedamenti, alle DAR, alla situazione della Forza effettiva e ad altri eventi condizionatori.

In tempo reale una «strisciata» (**output**) del sistema consentirà di conoscere, per ciascuna categoria, grado, incarico, specializza-



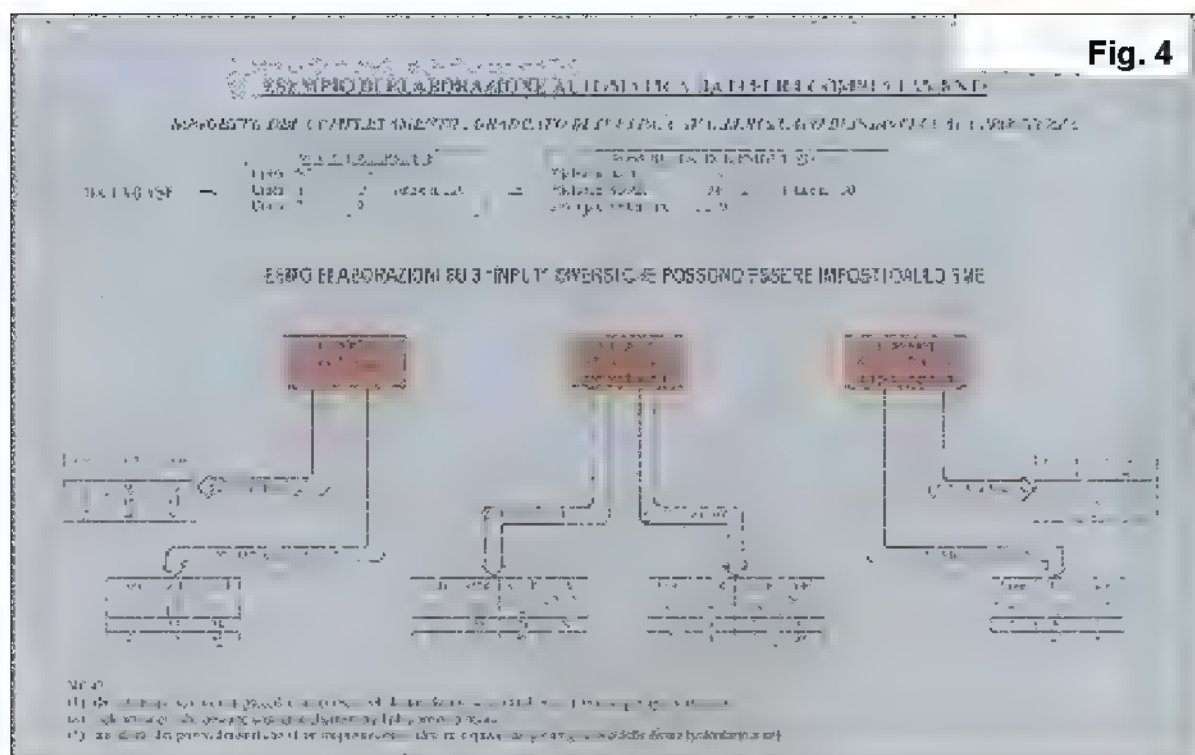
zione - le possibilità di colmare i vuoti esistenti nelle unità in vita (rispetto alle TO) e di determinare

- gli elementi e i tempi per colmare i vuoti residui con provvedimenti forzosi;
- le esigenze globali ed individuali di istruzione/addestramento;
- la convenienza o opportunità di riavviare la ricerca nell'ambito del S/V con modifica dei requisiti del personale da ricercare (senza variare i Database)

Il sistema, oltre ad elaborare ed aggiornare i dati senza la necessità di frequenti controlli, provve-

derà ad adeguare le predisposizioni per i completamenti alle diverse esigenze che possono insorgere sia in sede di aggiornamento annuale sia in particolari situazioni di crisi. Esso sarà anche in grado di predisporre l'attuazione dei completamenti per moduli.

Compete ai Comandi/Enti/Unità in vita fornire, mediante schede informatizzate, gli elementi necessari per costituire il **database** del software del sistema, ossia il numero e tipo dei rispettivi vuoti da colmare (Vi e Vc) e i dati relativi ai militari congedanti validi come soggetti da destinare alla FC (sono esclusi, ad esempio, i



congedati per sopraggiunta inidoneità psico fisica al servizio militare). Di ogni soggetto destinato alla FC le schede devono riportare il Grado, l'Arma o Corpo, i dati anagrafici, la DAR o NDAR, l'incarico svolto (assaltatore, puntatore di artiglieria, pioniere, ecc.), le specializzazioni conseguite (paracadutista, pioniere, pilota carri, ecc.), i corsi frequentati (informatica, lingua straniera, ecc.) ed ogni altro elemento valido per l'impiego (titolo professionale, attività svolta, ecc.).

Una volta incamerati elettronicamente i Database, il sistema provvede ad elaborare i dati e a fornire indicazioni sulle possibilità di completamento delle unità in termini numerici e percentuali. Ovviamente, si può tentare di accrescere tali possibilità riavviando l'attività elettronica di ricerca, previa modifica del Database in senso riduttivo.

Come esemplificato nella fig. 4, lo Stato Maggiore dell'Esercito, rilevati i Database, valuta e decide circa l'input più conveniente

per riempire i vuoti delle unità X, Y e Z, fissando o no priorità sui provvedimenti da adottare ai fini del riempimento.

Se il numero dei DAR è sufficiente a coprire tutti i vuoti, la soluzione sarà prettamente tecnica e verrà fornita dall'elaborazione automatizzata dei dati; la soluzione avrà invece un carattere tecnico-politico nel caso in cui si renda necessaria l'adozione di provvedimenti coattivi (richiamo di riservisti NDAR, prolungamento obbligatorio delle ferie, ecc.).

IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO

La legge n. 25/1997 prescrive che l'organizzazione del completamento delle Forze Armate si basi sui criteri di:

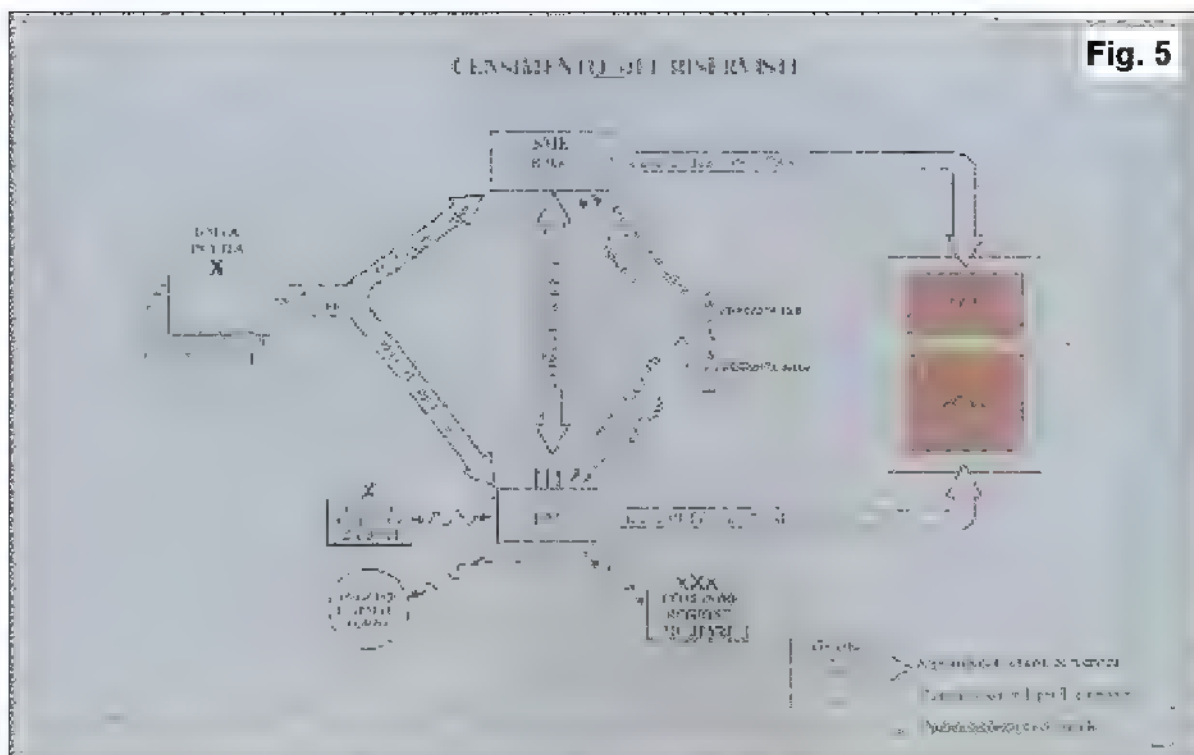
- **volontarietà**: disponibilità di personale motivato, affidabile per attitudini psico fisiche e prontezza operativa e d'immediato impiego,
- **qualità**: impiego del richiamato

nell'incarico assolto durante il servizio militare e, se avesse di impegnato più incarichi, impiego in quell'incarico in cui ha dimostrato maggiore attitudine,

- **semplicità**: previsione di procedure chiare, inequivocabili, realistiche ed altamente automatizzate e, quindi, di facile attuazione.

Alla luce dei citati criteri e tenuto conto dell'assetto strutturale degli organi centrali e periferici esistenti nel settore della Leva, Reclutamento e Mobilitazione appare conveniente un'organizzazione del completamento impostata sull'accentramento e su una spinta automazione delle funzioni principali (monitoraggio DAR, S/V, predisposizioni per i completamenti, ecc.). All'uopo è necessaria una ridefinizione delle attribuzioni di vari organismi - mediante innovazioni ordinarie e tecnico/funzionali superando la netta suddivisione tra organismi diretti vi, esecutivi ed ispettivi. Si tratterebbe in particolare di attribuire

Fig. 5



- funzioni direttive e parte di quelle esecutive allo Stato Maggiore dell'Esercito, al Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri, al COMFOTER e agli Ispettorati;
- funzioni solo esecutive ai DM, ai Comandi di unità e alle Stazioni Carabinieri,
- funzioni ispettive ai Comandi delle Regioni Militari,
- funzioni di supporto alla Direzione Generale Leva Reclutamento Mobilitazione, all'Ordinariato militare, al Consiglio Superiore della Magistratura Militare, ai Comuni (per i dati anagrafici dei riservisti) e alle Associazioni d'Arma/Corpo.

L'Arma dei Carabinieri è interessata all'organizzazione del completamento sia per le attività informative e di richiamo di tutti i riservisti sia per il completamento delle Unità Carabinieri.

Nel contesto dell'attività per il completamento svolgono, nell'ordine, un ruolo preminente lo **SME**, le **Unità delle Armi e dei**

Corpi logistici ed i DM.

L'accentramento funzionale è in sintonia con l'attuale orientamento volto a creare, per ogni macrofunzione di tipo territoriale, un'organizzazione operante unitariamente in ambito nazionale e ad evitarne il frazionamento per aree geografiche

L'affidabilità del sistema di completamente dipende in larga misura da un corretto e continuo **monitoraggio dei DAR** scandito in due fasi (fig. 5)

- la fase di rilevamento del numero e tipo dei DAR a cura delle singole unità per quanto riguarda i militari congedandi e a cura dei DM per quelli già in congedo ai quali viene data facoltà di confermare, revocare od offrire la loro DAR;
- la fase di elaborazione dati DAR da parte dello SME e dei DM che determinano i dati numerico/tipologici dei riservisti dichiarati disponibili per la FC e provvedono a «collocarli» nelle rispettive «celle» dei due comparti del S/V.

Mentre lo Stato ME provvede direttamente ad elaborare i dati riguardanti i riservisti volontari, (inserimenti, conferme e cancellazioni di rinunciatari, non idonei per età o inefficienza fisica, ecc.), i DM elaborano quelli dei riservisti non volontari e li comunicano allo SME che provvede all'aggiornamento del SVV.

Ogni monitoraggio si conclude con l'aggiornamento della documentazione matricolare dei riservisti da parte dei DM, che provvedono anche a trasmettere ogni dato informativo utile sulla FC al rispettivo Comando di Regione Militare, ai Comandi dell'Arma Carabinieri competenti per territorio, alle Sezioni delle Associazioni d'Arma/Corpo ed infine ai Comuni interessati.

L'ADDESTRAMENTO DEI RISERVISTI

Per fare parte a pieno titolo della FC un riservista deve essere anche preparato adeguatamente



Mezzi militari italiani impegnati in una missione NATO

ad assolvere il proprio incarico. Sul suo grado di preparazione incide soprattutto il lasso di tempo trascorso dal congedamento o dall'ultimo richiamo addestrativo ed i mutamenti significativi intervenuti, nello stesso periodo, nell'unità a cui il soggetto è predestinato, specie i mutamenti determinati dal cambio dei sistemi d'arma o dei mezzi più sofisticati.

Quando è breve il tempo trascorso (meno di due anni) e sono irrilevanti i predetti mutamenti, all'atto di un richiamo operativo il riservista può essere incorpora-

to direttamente nell'unità a cui è stato destinato presso la quale perfeziona la sua preparazione con addestramenti di brevissima durata; in caso contrario, dovrebbe preventivamente frequentare corsi addestrativi, della durata di due-tre settimane, nelle Scuole d'Arma o in altri Istituti scolastici militari.

Al fine di un costante **aggiornamento generalizzato** della FC e soprattutto della sua componente volontaria, è indispensabile che gli addestramenti vengano svolti, senza soluzioni di continuità, an-

che nei periodi di «sereno internazionale».

I richiami per tale aggiornamento devono essere possibilmente pianificati per unità organiche e con carattere modulare in funzione dei soggetti disponibili per i vari incarichi e delle esigenze addestrative da soddisfare. Ogni ciclo addestrativo per l'aggiornamento generalizzato da programmare in sede di messa a punto delle predisposizioni annuali per il completamento dovrebbe conferire ai riservisti una prontezza operativa valida per almeno due anni.

Per ottimizzare l'attività volta ad aggiornare la preparazione dei riservisti sarebbe opportuno impiegare Quadri in servizio permanente con recenti esperienze operative e programmare cicli addestrativi brevi, intensi e a carattere pratico; gli insegnamenti teorici devono essere previsti solo per approfondire la conoscenza di sistemi d'arma o di mezzi sofisticati e di nuove normative tecniche, logistiche o d'impiego delle varie armi.

All'atto di una crisi foriera di un intervento di *peacekeeping* o di altra natura insorge di norma l'esigenza di impartire ai riservisti precettati «già pronti» un **addestramento finalizzato** teso a perfezionarne la preparazione in funzione degli scopi dell'operazione, nonché dell'ambiente naturale e delle tensioni di carattere politico, economico, sociale, etnico, religioso, ecc. esistenti nell'area d'intervento. La durata dell'addestramento finalizzato può variare da un minimo di 2-3 giorni ad un massimo di 2 mesi (per le operazioni di sostegno della pace).

Qualora si riscontrino nel comparto DAR del S/V carenze di soggetti con particolari titoli o specializzazioni (medici, ingegneri, interpreti, informatici, ecc.) si

può provvedere a «surrogarli» con soggetti analoghi senza alcun precedente militare che accettano di diventare riservisti DAR previa frequenza di un **corso di militarizzazione**. Grazie a tale corso il personale civile in questione acquisisce lo *status* di ufficiale, sottufficiale o di militare di truppa VFB nella posizione di riservista DAR e diventa quindi precettabile ai fini dei completamenti delle unità.

Per colmare carenze in qualche incarico (carrista, pioniere, artiglierie, ecc.) si può prevedere l'attribuzione di detto incarico a riservisti DAR con altri incarichi di cui vi è eccedenza, previa frequenza di un breve **corso di riqualificazione**.

Si procede, infine, all'**addestramento degli ufficiali per aggiornamenti specifici**, quando si ravvisa negli ufficiali riservisti una grave carenza di conoscenze teoriche e pratiche sui nuovi equipaggiamenti, mezzi e sistemi d'arma e sulle innovazioni più recenti nei procedimenti d'impiego delle unità di appartenenza; conoscenze essenziali per qualsiasi ufficiale, ancorché NDAR, destinato a far parte della FC.

LE PREDISPOSIZIONI E L'ITER DEI COMPLETAMENTI

Nel momento in cui insorge una qualsiasi esigenza di completamento, dalla minima alla massima, deve entrare automaticamente in funzione uno strumento credibile che consenta di poterla soddisfare tempestivamente.

Le **predisposizioni annuali per il completamento** sono lo strumento all'uopo necessario poiché contemplano una serie di provvedimenti, e relative modalità di attuazione (i cosiddetti «decreti cassetto»), che permettono di avviare, sviluppare e concludere le



attività per i completamenti. I provvedimenti riguardanti i richiami alle armi riportano anche i nominativi - con grado, incarico, livello di prontezza operativa, ecc. - dei riservisti precettati con l'indicazione dei rispettivi vuoti che devono colmare nell'ambito delle unità.

Le predisposizioni annuali per il completamento vengono elaborate sulla base di dati tecnici forniti dal S/V, delle ipotesi di completamento e di valutazioni politiche e sociali, specie quando si programmano provvedimenti coattivi; la loro portata e complessità varia in funzione del rapporto esistente, in termini numerico/qualitativi, tra le presenze nel S/V e l'entità dei vuoti da colmare, mentre la loro affidabilità dipende essenzialmente dall'accuratezza del monitoraggio dei soggetti DAR e dei vuoti.

All'elaborazione delle predisposizioni provvede lo SME avvalendosi dei dati fornitigli da COMFOTER, dagli Ispettorati e dai DM, tenendo conto anche delle disponibilità di bilancio e di altri fattori accessori.

Ai DM compete in particolare l'onere di:

- comunicare i nomi dei riservisti precettati e delle relative Unità

di destinazione ai Comandi dei Carabinieri e alle Sezioni delle Associazioni d'Arma/Corpo interessate territorialmente,

- spedire ad ogni riservista precettato il **Preavviso di destinazione** nel quale vengono indicate anche le modalità di presentazione e l'Ente sanitario presso il quale deve sottoporsi a visita medica in caso di richiamo,
- preannunciare il richiamo ai riservisti che dovranno prendere parte all'attività addestrativa annuale per l'aggiornamento generalizzato,
- preparare le **Cartoline precetto** da spedire all'ordine di richiamo.

Le comunicazioni inerenti alle destinazioni e all'ordine di richiamo possono essere inviate con qualsiasi moderno mezzo di comunicazione disponibile (E mail, telefono o radiomobile) purché si assicuri una conferma di avvenuta ricezione.

Le predisposizioni per il completamento fissano misure valide per un anno al termine del quale devono essere aggiornate in funzione di possibili variazioni degli elementi presi in considerazione nell'anno precedente (ad esempio, modifiche organiche, cambi di sede o di denominazione dei

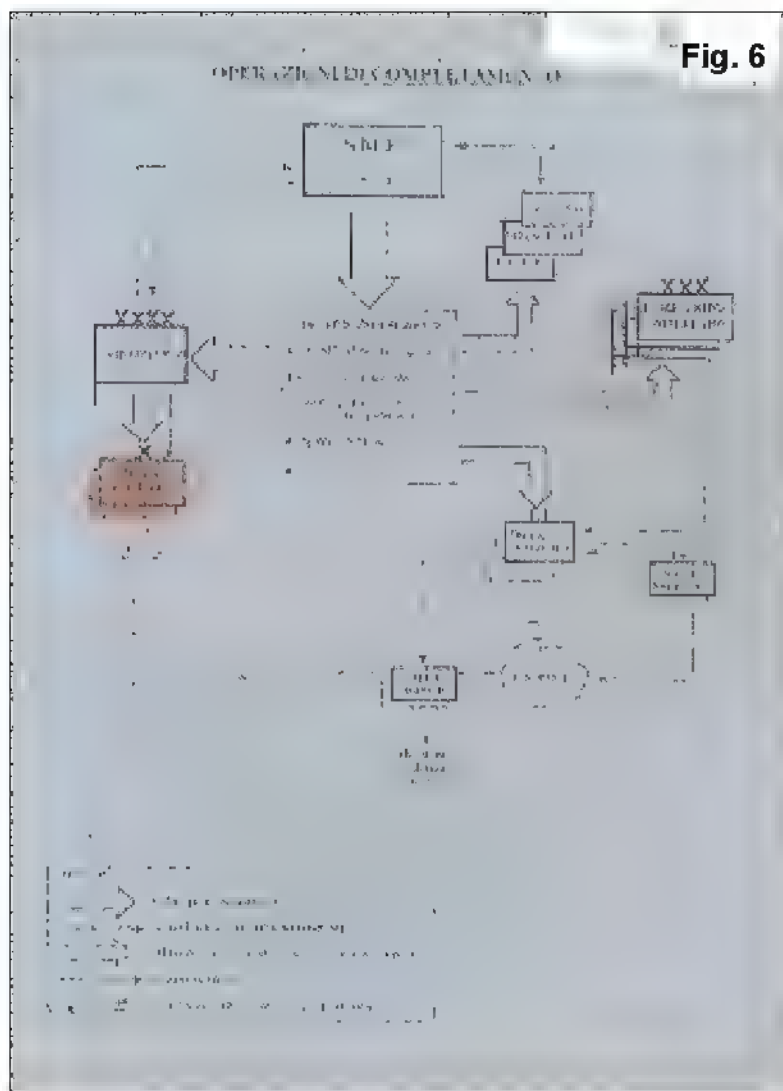


Fig. 6

A seconda della sua durata, il completamento potrà avere un iter diverso: se non vi è urgenza, si programmeranno prove volte a verificare la piena validità delle predisposizioni di completamento, attività particolareggiate per l'aggiornamento finalizzato, corsi per ufficiali, ecc.; in caso di urgenza, si darà corso solo alle attività essenziali, prevedendo, ad esempio, l'aggiornamento finalizzato presso le unità da completare ed il recapito delle cartoline precluse a mezzo corrieri.

Qualsiasi inconveniente nell'iter dei completamenti deve essere segnalato ed eliminato tempestivamente; in proposito è importante l'impegno dei Comandi di Regione Militare e dei DM nel controllo del regolare deflusso dei riservisti dalle aree di rispettiva giurisdizione verso le unità da completare.

IL RISERVISMO VOLONTARIO. NECESSITÀ E POSSIBILITÀ

Con il richiamo alle armi dei riservisti DAR si tende a garantire la pronta e sicura disponibilità di uomini efficienti e ben preparati, cioè ad ottenere una garanzia che difficilmente si poteva pretendere in passato con le mobilitazioni coattive.

La formula del **riservismo volontario**, seppure estranea alla tradizione militare nazionale, può produrre gli effetti auspicati qualora si riescano a realizzare talune condizioni essenziali di natura motivazionale e socio-economica.

La spinta motivazionale a favore della DAR nasce di norma in colui che ha vissuto durante il suo servizio militare esperienze utili ed esaltanti sul piano umano, etico e pratico; esperienze che si vivono in reparti efficienti, permeati di un sano spirito di corpo e guidati, logicamente, da Comandanti dotati di preclari doti carismatiche e professionali. Questa spinta può essere poi vivi

Comandi/Enti/Unità, ecc.)

Nei periodi di quiete internazionale è opportuno controllare la validità delle varie misure con periodiche esercitazioni di completamento e, qualora si riscontrino anomalie o inconvenienti nella loro applicazione, si deve procedere all'immediato accertamento delle cause ed all'adozione degli opportuni correttivi.

Allorché si avvertono i segnali di una crisi ed affiora l'ipotesi di un intervento militare, lo SME (fig. 6):

- decide in merito alle unità che devono essere impiegate nella missione valutandone i possibili

sviluppi (nel tempo e nello spazio) e le implicazioni derivanti dalla distanza tra l'area della crisi e il territorio nazionale, dalle condizioni meteo/ambientali tipiche dell'area, dalla copertura satellitare, ecc.;

- verifica la validità dei provvedimenti contemplati nelle predisposizioni per il completamento e, se necessario li perfeziona,
- avvia l'iter per il completamento delle unità interessate indicando la data d'inizio ed il tempo disponibile per portarlo a termine,
- emana le direttive addestrative per l'aggiornamento finalizzato

ficata dall'associazionismo militare, qualora riesca ad affermarsi come un grande polo di aggregazione degli ex militari e l'esclusiva interfaccia tra l'Esercito e il mondo civile.

Le **Associazioni d'Arma/Corpo/Categoria**, oltre ad assecondare gli interessi socio-culturali dei propri iscritti e curarne l'aggiornamento su tematiche militari, devono ricercare e mantenere contatti con tutti i militari in congedo, in modo da farne una compagine coesa e disponibile al riservismo volontario. Le occasioni propizie per svolgere tale azione incentivante sono i tradizionali raduni nazionali, le riunioni per assistere a dimostrazione di sistemi d'arma o ad attività addestrative di rilievo, le visite a reparti impegnati in missioni di pace, ecc..

Un cospicuo contributo in questa direzione può essere dato dalla **stampa** e segnatamente da quella specializzata («Rivista Militare», ecc.) con pubblicazioni periodiche *ad hoc* per i riservisti volontari in cui vengano trattati argomenti vari attinenti alla loro preparazione (nuovi armamenti, innovazioni ordinarie, diritto umanitario, minaccia NBC, soccorso sanitario, ecc.). Ciò presupponendo che il riservista volontario abbia tutto l'interesse ad aggiornare e/o migliorare le proprie cognizioni militari. Un analogo contributo lo può fornire la **radiotelevisione** attraverso interviste, dibattiti, rubriche con i lettori, ecc..

Ma occorre altresì considerare che i riservisti volontari, con la loro disponibilità ad essere soggetti dei completamenti, accettano uno *status* che implica doveri, rischi e disagi dai quali scaturisce il diritto ad un compenso economico, a garanzie sociali ed anche a qualche *benefits* normativo o di altra natura.

Il compenso economico non avrebbe finalità retributive ma solo valenza premiale e potrebbe concretarsi in un premio di vo-

ACRONIMI	
COMFOTER	Comando delle Forze Terrestri
DAR	Disponibili Al Richiamo
DM	Distretto Militare
FASC	Formazione Automatizzata dei Soggetti di completam
FC	Forze di Completamento
FCV	Forze di Completamento Volontarie
FCNV	Forze di Completamento non Volontarie
Fe	Forza effettiva
FR	Forze di Riserva
FRN	Forze di Riserva Nazionali
NDAR	Non Disponibili Al Richiamo
SME-RPGF	Stato Maggiore Esercito > Reparto Programmaz. Gen.
SME-RIP	Stato Maggiore Esercito > Reparto Impiego del Perso
S/V	Serbatoio/Volano
TO	Tabelle Organiche
Vc	Vuoti Contingenti
Vi	Vuoti istituzionale
VFB	Volontari a Ferma Breve
VSP	Volontari in Servizio Permanente

lontariato a scadenza annuale o biennale, proporzionale all'anzianità acquisita nel riservismo volontario; premio che può essere erogato da un organo militare oppure dagli stessi datori di lavoro che verrebbero, non solo rimborsati, ma anche gratificati per la loro disponibilità (un premio di questo tipo vige da decenni nel Regno Unito).

Ai fini dell'incentivazione della DAR il premio di volontariato sarebbe ininfluente senza la previsione di adeguate garanzie sociali, prima fra tutte, quella connessa all'interruzione dell'attività lavorativa a seguito di richiamo.

Il problema dell'interruzione dell'attività lavorativa non preoccupa i riservisti dipendenti pubblici (pienamente garantiti), mentre suscita molte perplessità in quelli impegnati nel settore privato; i lavoratori dipendenti possono temere che la DAR costituisca *handicap* per la conservazione del loro posto di lavoro (specie nelle aziende medio piccole); quelli autonomi, i liberi professionisti e gli imprenditori possono essere riluttanti a dichiararsi DAR nel timore che le assenze per richiami pregiudichino la competitività delle loro attività aziendali o professionali. Tali for-

tissime remore si possono rimuovere solo con un equo disposto legislativo che comporta qualche onere finanziario.

Come già statuito per gli ufficiali e i sottufficiali, nella posizione di ausiliaria e di riserva, anche per i militari di truppa riservisti volontari potrebbero essere con templati **avanzamenti di grado** in rapporto al servizio prestato come richiamati.

Analogamente, può essere offerta ai riservisti volontari la possibilità di frequentare circoli e soggiorni militari, di effettuare

Operatore addetto alla rimozione e bonifica di esplosivi nella ex Jugoslavia



acquisti a prezzi agevolati presso magazzini del Commissariato e farmacie militari, di ottenere prestazioni sanitarie presso le formazioni sanitarie militari, ecc.; sarebbe infine quanto mai opportuno concedere loro agevolazioni di viaggio per la partecipazione a raduni annuali delle Associazioni d'Arma/Corpo o per assistere ad esercitazioni di grande interesse addestrativo e a celebrazioni militari.

Al di là degli intrinseci vantaggi economici a volte effimeri derivanti da questi *benefits*, il semplice fatto che essi esistano suscitano nel riservista volontario la sensazione e l'orgoglio di fare ancora «parte del sistema».

GLI ADEGUAMENTI NORMATIVI

Il nuovo sistema per il completamento delle unità in vita dell'Esercito postula infine un **supporto legislativo organico** che ne assicuri la funzionalità.

Si tratta di integrare norme giuridiche vigenti in materia ancora valide - con altre connes-

- lo *status* dei riservisti volontari, la relativa tutela sociale (conservazione del posto di lavoro) e il premio del volontariato;
- le retribuzioni spettanti durante i richiami ai riservisti volontari, lavoratori dipendenti o autonomi del settore privato (liberi professionisti, commercianti, imprenditori, ecc.)

Come già accennato, le norme di carattere sociale ed economico dei riservisti impegnati nel settore privato del mondo del lavoro rivestono estrema importanza per la funzionalità del sistema del completamento.

Circa la conservazione del posto di lavoro, la legge vigente (L.370/1955) entra nel merito della materia e rimanda in taluni casi alle norme più favorevoli contenute nei contratti di lavoro; poco o nulla invece statuisce circa le agevolazioni da concedere ai datori di lavoro disposti ad avere alle dipendenze riservisti volontari le cui assenze (per richiami) possono turbare il buon andamento della produzione; cioè una congrua contropartita per la loro «disponibilità».

Tale lacuna normativa può essere colmata prevedendo, a titolo di contropartita, sgravi fiscali, agevolazioni negli appalti per le forniture statali, ecc.; comunque, dalle legislazioni di altri Paesi in cui vige da tempo il riservismo volontario (Gran Bretagna, Francia, ecc.) si possono mutuare norme valide al riguardo.

Pur ricercando la massima chiarezza delle norme, non è da escludere l'eventualità di contenzioso, considerata l'ampia casistica di rapporti che si vengono a creare tra i diversi soggetti interessati alle attività di completamento; basti pensare ai rapporti tra il riservista volontario e l'Amministrazione Difesa, oppure tra quest'ultima e i datori di lavoro privati. Per dirimere ogni possibile caso di contenzioso appare quindi opportuna la previsione di una **Commissione** arbi-

se all'istituzione del riservismo volontario; ossia di attuare una simbiosi normativa volta a regolamentare

- la costituzione e i compiti della FC e le categorie di riservisti destinati a farvi parte (volontari e no);
- gli adempimenti addestrativi (richiami alle armi) necessari per mantenere la FC ad un soddisfacente standard di operatività,



trale che dovrebbe fare capo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Questo atipico strumento legislativo potrebbe avere la veste di Testo unico che, come noto, agevola la consultazione e l'interpretazione delle norme.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Ai fini dell'assolvimento dei propri compiti istituzionali l'Esercito deve oggi avere in serbo un complesso di uomini pronti a soddisfare le più inopinate esigenze di completamento delle unità in vita; ossia una FC di entità ridotta a confronto con le grandi masse mobilitabili in passato, ma qualitativamente composta e ben addestrata data l'ampia casistica degli incarichi, munita di elevata specializzazione, previsti dall'organico delle moderne

unità operative terrestri.

La FC si può identificare in una sommatoria di soggetti selezionati per categoria, grado, arma, incarico, specializzazione, ecc. sufficienti per colmare i vuoti istituzionali e contingenti e per fronteggiare eventuali esigenze di avvicendamento e di ripianamento delle perdite.

La percentuale dei soggetti DAR presenti nel S/V può costituire misura del livello di affidabilità della FC; se non raggiunge l'optimum del 100% dovrebbe quanto meno essere commisurata al numero di riservisti volontari mediamente necessari nelle situazioni di crisi più ricorrenti (tipo Somalia, Bosnia, Kosovo).

Ma sarebbe illusorio porsi un siffatto obiettivo senza creare le condizioni propizie alle opzioni DAR con la previsione di benefici economici e garanzie sociali per il riservista volontario e di gratificazioni per il suo datore di lavoro

M113 italiano mentre supera una colonna di mezzi militari inglesi sulla via per Pec in Kosovo.

costretto ad accettare il disappunto delle assenze per richiami. Inoltre, è opportuno evitare che il riservista si trovi invischiato in complicazioni burocratiche o inadempienze dei pubblici uffici, tali da scoraggiare la sua DAR, anzi, occorre garantirgli una puntuale ed esaustiva informazione in ordine ai problemi derivanti dal suo impegno (di lavoro, familiari, ecc.).

Il sistema del completamento delle unità in vita dovrà essere alimentato da una FC costantemente rinnovata ed addestrata e reso operante dalla triade di organismi chiave (SME, DM e Unità in vita) che provvede ad attuare in maniera corretta e flessibile le predisposizioni per i completamenti.

Si tratta di una soluzione atipica, rispetto ai tradizionali schematismi strutturali, che facilita il dialogo informatico tra gli organismi chiave del sistema ed il riscontro reciproco dei loro dati, inoltre, essa consente di adottare procedure relativamente semplici, di individuare e correggere tempestivamente anomalie o disfunzioni e di realizzare economie gestionali.

Il maggior gravame funzionale ricade sullo SME al quale compete l'azione direttiva e di controllo in generale, il coordinamento delle attività dei DM disseminati nella penisola, la gestione diretta del S/V e la messa a punto delle predisposizioni annuali per i completamenti.

A livello periferico il DM rappresenta, come in passato, ganglio vitale del sistema dovendo provvedere al monitoraggio dei riservisti DAR residenti nel suo bacino di utenza, all'aggiornamento della loro documentazione matricolare, ai richiami alle armi - secondo il copione delle predisposizioni per il completamento e all'avvio dei richiamati alle unità da completare, previ accertamenti sanitari; tutte attività complesse che possono essere affidate solo a personale di elevata professionalità.

Si riduce invece l'impegno delle Unità in vita non più costrette ad elaborare le rispettive predisposizioni di completamento, ma solo responsabili di una corretta e puntuale comunicazione dei dati riguardanti il personale congelante e i vuoti creati nei loro organici, difficili da ripianare.

Le funzioni inerenti al completamento delle unità (dal monitoraggio DAR alle predisposizioni per i completamenti) possono essere facilmente automatizzate e rese interagenti grazie alla configurazione sistemica accentrata e tripolare.

Ma solo impostando tale automazione su un *software* molto accurato si possono conseguire risultati ottimali in ordine al mi-



glioramento del livello numerico/qualitativo della FC e all'utilizzazione razionale delle risorse fornite dal riservismo volontario. Anche la più banale carenza nel *software* può vanificare tanti sforzi organizzativi e promozionali volti a migliorare la qualità dei completamenti ed a favorire il riservismo volontario.

Il sistema del completamento è credibile se riesce a collocare «al posto giusto» il «riservista giusto», cioè il riservista con tutti i requisiti prescritti, compreso quello di una preparazione aggiornata.

L'aggiornamento generalizzato dei militari in congedo richiede però un grande sforzo organizzativo, stante la difficoltà di conciliare due aspetti contrastanti del

problema: il forte carico addestrativo derivante dalla continua evoluzione dei mezzi, dei sistemi d'arma e delle procedure d'impiego e la necessità di evitare richiami addestrativi prolungati e frequenti che possono nuocere all'attività lavorativa del riservista e, quindi, indurlo a revocare la propria DAR. Ne consegue l'opportunità di programmare brevi ed intense parentesi addestrative, fidando sull'interesse del riservista volontario a collaborare al proprio aggiornamento e sulle possibilità di supportare l'apprendimento con moderni dispositivi didattici ed avanzati mezzi di comunicazione.

Come tanti altri processi innovativi, anche quello riguardante il completamento delle unità in vita



delle procedure e per incrementare le potenzialità addestrative ed informative

È facile arguire, ad esempio, quanto possa essere importante la posta elettronica per lo smaltimento del grande flusso di comunicazioni che si svilupperà tra gli organismi chiave del sistema, oppure un sito Internet al quale potranno rivolgersi le appendici del sistema e tutti i riservisti della FC. Altrettanto importanti sono gli spazi televisivi/radiofonici per l'incentivazione delle DAR, la divulgazione di informazione utili per i completamenti ed il supporto dell'attività addestrativa.

Quanto alle esigenze finanzia-

A sinistra.

Cingolato trasporto truppe poco prima della partenza in una base militare in Kosovo.

Sotto.

Blindo «Centauro» in pattugliamento in Kosovo.



postula l'utilizzazione di tecnologie d'avanguardia (informatica, cibernetica, telecomunicazioni, ecc.) indispensabili per velocizzare le funzioni di acquisizione, aggiornamento, verifica e scambio dei dati, per semplificare l'iter

rie in ordine ai completamenti, si possono considerare azzerate quelle per la acquisizione e conservazione degli armamenti e dei mezzi, mentre sono relativamente consistenti quelle per le attività addestrative (comprese le eserci-

tazioni di completamento), l'incentivazione delle DAR e le retribuzioni dei riservisti; la credibilità del nuovo sistema di completamento dipenderà anche dall'adeguatezza dei capitoli per il suo finanziamento

I requisiti di funzionalità auspicati per il sistema sono rispondenti a necessità di efficientismo comuni ad ogni moderno sistema operativo, e quindi rappresentano una ineludibile esigenza di allineamento a sistemi analoghi dell'organizzazione statale e a quelli della Difesa in particolare.

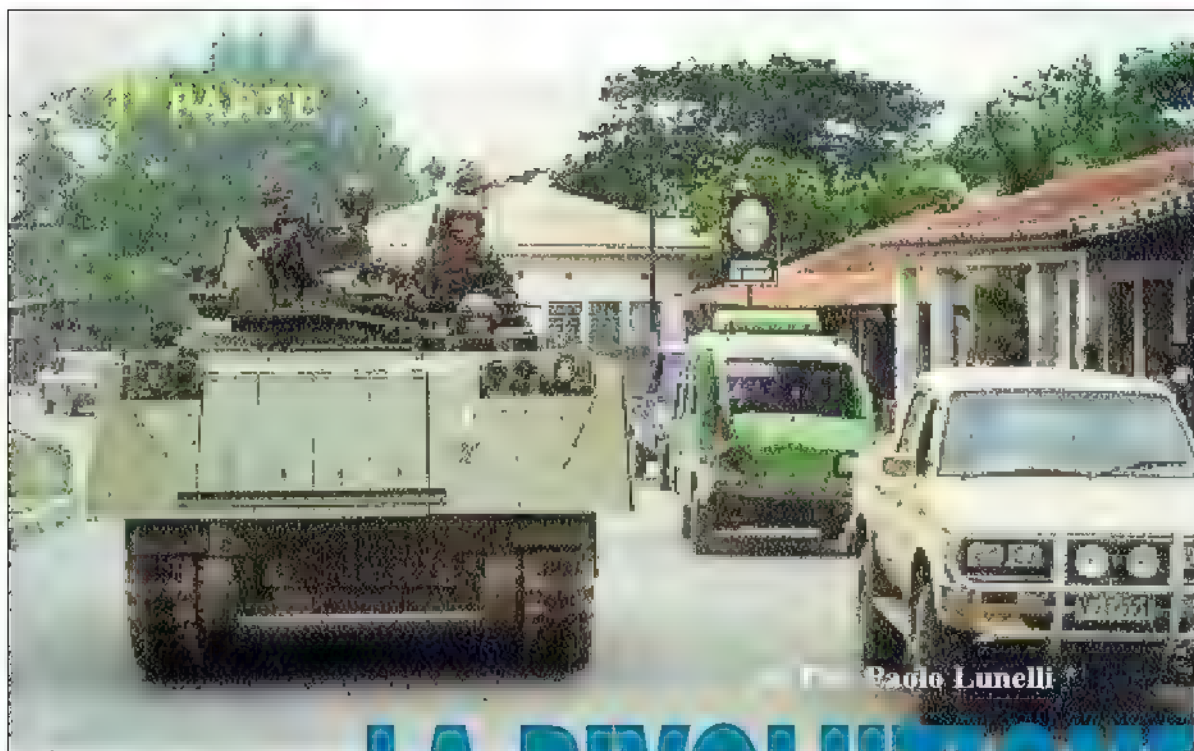
Alle istanze normative della materia si può dare risposta raccordando norme già valide per la vecchia mobilitazione con altre nuove, volte a configurare gli aspetti giuridici peculiari del riservismo volontario e le relative implicazioni socio-economiche. Queste ultime si riferiscono, fra l'altro, al premio di volontariato, alla eliminazione di sperequazioni esistenti in tema di retribuzioni tra le varie categorie di personale richiamato (tra i riservisti dipendenti pubblici ed i riservisti dipendenti del settore privato, liberi professionisti, imprenditori, ecc.) e ai rapporti che si instaurano tra il riservista volontario e l'Amministrazione Difesa. Un siffatto quadro normativo può essere valido per tutte le Forze Armate, indipendentemente dalla soluzione tecnica che ciascuna di esse adotterà ai fini del completamento delle rispettive formazioni organiche.

Il sistema per il completamento delle unità in vita qui delineato rappresenta, in definitiva, una delle ultime tappe da raggiungere per dare compiutezza al processo di professionalizzazione dell'Esercito italiano

□

** Tenente Generale (iis.)*

L'argomento è stato oggetto di una recente ricerca del Centro Militare Studi Strategici



Paolo Lunelli

LA RIVOLUZIONE NEGLI AFFARI MILITARI

Il mondo è diventato più piccolo sotto l'egida di una oligarchia di potenti: più di 500 satelliti che girano intorno alla terra ci osservano e ci sorvegliano. Di fronte alla prospettiva di un futuro inquietante, come si dovrà «attrezzare» l'organizzazione militare?

«L'anno è il 2015 (1). Da qualche parte nell'Australia centrale la notte senza luna è terribilmente buia e fredda. Il tenente comandante di plotone aggiusta di un paio di gradi il sistema di controllo della temperatura della sua tuta protettiva. L'elmetto, un concentrato di tecnologia, è provvisto di un dispositivo visivo all'infrarosso in grado di proiettare di rettamente sulla retina un'immagine a tre dimensioni fusa con la mappa digitale dell'area circostante, una psicotecnologia basata sulla realtà virtuale. Non vi è traccia apparente del nemico, ma un velivolo senza pilota in orbita

locale è in grado di fornire in tempo reale informazioni circa la sua eventuale dislocazione. *"C'è qualcosa di strano a una decina di chilometri dalla mia postazione, ma il riconoscimento elettronico è risultato negativo"*, comunica attraverso un telefono cellulare collegato via satellite con il suo comando situato a circa trecento chilometri di distanza. *"Attendo istruzioni"*.

L'avversario è incappato in un campo minato. Ciascuna mina, di tipo intelligente, copre un'area di 100 metri di raggio. Un insieme di sensori comprendente radar, rilevatori all'infrarosso, ricevitori

acustici e sismici, integrato con software basato su sistemi esperti e reti neurali artificiali, consente alle mine di identificare l'obiettivo e selezionare un'appropriata risposta che può comprendere anche l'impiego di un particolare tipo di schiuma incapacitante. Solo le truppe amiche, identificate con un sistema IFF (*Identification Friend or Foe*), possono transitare indenni.

Il comandante di plotone osserva la sua tuta, che pesa un quarto di quella originale in uso diversi anni prima. Si tratta di modello che si adatta ai colori dell'ambiente circostante. Il sistema di controllo della temperatura è d'eccellente qualità, così come quello delle trasmissioni, dei dati base e il sistema di fusione dei dati. Il laser, coassiale all'arma individuale e asservito al dispositivo visivo all'infrarosso integrato nell'elmetto, consente di puntare l'arma senza esporsi. Il sistema di produzione d'energia, molto più leggero dell'originale, consiste in una piccola cella ricaricabile ogni due giorni.

Qualche istante dopo il comando gli ordina di catturare il nemico. Inizialmente pensa di utilizzare un gas non letale per ridurre la volontà di combattere, ma si è alzato il vento e il mezzo sarebbe non appropriato. Prende contatto allora con il più vicino aeroporto richiedendo l'intervento di un V 22. Si tratta, questo, di un aereo dotato di corazza leggera composta che può utilizzare non solo armi da fuoco e laser, ma anche un micidiale sistema di produzione di rumore. Il V 22 giunge nell'area circa un'ora dopo e comincia ad emettere un suono direzionale a bassa frequenza e alta intensità. Il nemico cerca di rompere il contatto ma la schiuma immobilizzante emessa dalle mine intelligenti lo blocca inesorabilmente assieme ai suoi mezzi. Così, dopo due ore di tortura psichica, si arrende senza subire danni fisici evidenti. Il tutto è stato registrato su un terminale. Ritorna



to nella base con i prigionieri, il comandante può rivedere l'azione, operare una simulazione, verificare l'efficacia dell'operazione condotta e ricavare ammaestramenti».

Questo non è un racconto tratto da un libro di fantascienza. Descrive invece alcune delle tecnologie dell'era dell'Informazione che potranno essere disponibili nel 2015, o probabilmente prima. Secondo Carlo Maria Santoro (2) l'*Institute for National Strategy Studies*, organo che si occupa di cultura della difesa nell'ambito della *National Defense University di Washington*, ha già anticipato il concetto di «rivoluzione» militare. Questa si basa sulla principale sfida strategica che gli Stati Uniti stanno affrontando, vale a dire convertire la rivoluzione tecnologica militare (*Military Technical Revolution - MTR*) in una rivoluzione negli affari militari (*Revolution in Military Affairs RMA*). A tale proposito, Santoro afferma (3) che «Gli Americani stanno frapponendo tra noi e loro una distanza tecnologica e intellettuale siderale, che si traduce in potere politico e perfino culturale, tale da influenzare il futuro di tutti, inclusi gli Occidentali».

Questo articolo, in due parti, si propone di verificare se l'insieme delle tecnologie emergenti nell'era dell'informazione, possa o no originare una «rivoluzione negli affari militari». Con riferimento alla storia militare, viene analizzato come la tecnologia ha influenzato nel passato e potrà influenzare nel futuro il modo di pianificare, organizzare e condurre operazioni belliche.

IL «SISTEMA DEI SISTEMI»: LA PIETRA FILOSOFALE?

L'evoluzione della tecnologia dei sistemi d'arma aerei, terrestri e navali e il miglioramento della capacità d'acquisizione degli obiettivi accompagnati dalla globalizzazione dei sistemi di telecomunicazione sono già da molti considerati una vera e propria rivoluzione. In particolare, l'Ammiraglio William Owens (4) definisce la cosiddetta **rivoluzione negli affari militari** (*Revolution in Military Affairs RMA*) come «il sistema dei sistemi» le cui componenti principali (Fig. 1) sono (5) (a) *Intelligence Collection, Reconnaissance, Surveillance*; (b) *Tecnologie e sistemi C4 (Com*

mand Control Communication, Computer) per l'analisi e la sintesi delle informazioni; (c) Integrazione dei sistemi informativi in tempo reale; (d) Interventi «chirurgici» attuati con munizionamento guidato di precisione (*Precision Guided Munitions - PGMs*); (e) Sviluppo di dottrine, strategie e tattiche che tengano conto di tali tecnologie.

Guardando alle singole componenti nessuna, da sola, appare particolarmente rivoluzionaria. Tuttavia, la loro combinazione sinergica potrebbe avere i caratteri di una vera e propria rivoluzione negli affari militari. A tale proposito, è noto che da tempo Stati Uniti, Gran Bretagna, Canada, Francia e Australia stanno studiando l'applicazione militare delle tecnologie derivanti dall'era dell'informazione e l'equipaggiamento per il soldato del futuro (6).

Di tali tecnologie militari, quelle dell'era postindustriale sono

- **lo sviluppo di missili e ordigni** non solo con capacità di guida terminale e stand off, ma dotati anche di un sistema di riconoscimento dell'obiettivo. Potranno utilizzare una combinazione di sensori con tecnologia all'infrarosso, radar, riconoscimento di sagome e forme, il tutto connesso con sistemi d'intelligenza artificiale (sistemi esperti, reti neurali) e realtà virtuale. Questi saranno in grado di stabilire il tipo di attacco, il momento e il luogo ottimali,
- **laser** ad alta potenza e a concentrazione di energia, anche di tipo portatile, adatti ad essere utilizzati da vettori terrestri od aerei,
- **velivoli senza pilota** (*Remoted Pilot Vehicle RPV* e *Unmanned Air Vehicle UAV*) in diverse configurazioni, con compiti RSTA (*Reconnaissance, Surveillance, Target Acquisition*) e di bombardamento di precisione. Avranno un raggio di azione elevato e la capacità di

GLOSSARIO DEI TERMINI

Capacità antimissile

La capacità antimissile si esprime con la difesa (attuata con sistemi missilistici antimissile) accompagnata da un'attività offensiva che prevede la distruzione preventiva dei mezzi di lancio sul territorio avversario. Gli Stati Uniti forniscono alla NATO una rete di Intelligence basata su sistemi satellitari all'infrarosso che consente di individuare il punto di lancio e di probabile impatto di missili avversari.

Global Position System (GPS)

È un sistema composto da un insieme di 20 satelliti geostazionari che coprono tutta la superficie terrestre; un'attrezzatura a terra in grado di ricevere i dati da almeno tre dei predetti satelliti e determinare le coordinate del punto di stazione con una precisione che varia da 5 metri a 100-300 metri.

Digitalizzazione del campo di battaglia

Procedimento che risale alle origini della scrittura alfabetica, la quale ritaglia la realtà in lettere, che da sole non avrebbero alcun significato. La prima digitalizzazione dell'alfabeto fu effettuata da Morse il quale ridusse le 26 variabili dell'alfabeto ad un codice a tre variabili (lunga-breve-segnale zero) da impiegarsi nel telegrafo. Gli ingegneri informatici hanno ulteriormente ridotto i tre segnali a due (Si-No). La digitalizzazione dello spazio della battaglia prevederà l'utilizzo di realtà virtuale, sistemi esperti e reti neurali artificiali.

Psicotecnologia

Tecnologia che emula, estende ed amplifica le funzioni senso-motorie, psicologiche e cognitive della mente. Comprende le tecniche di Intelligenza Artificiale (IA), sistemi esperti, reti neurali artificiali e realtà virtuale. In campo militare, le psicotecnologie consentiranno ai comandanti di manipolare, oltre le percezioni ed il credo dei propri soldati, anche quelli dell'avversario e dei media televisivi.

Realtà virtuale

Denominata da alcuni Immaginazione Artificiale o Coscienza Artificiale, in analogia con l'Intelligenza artificiale. Con la Realtà Virtuale (RV) è possibile creare input sensoriali artificiali di tipo visivo, auditivo e tattile. L'ostacolo tecnico, peraltro superabile nel breve termine, è l'insufficiente potenza dei computer. Applicazioni della realtà virtuale sono: riconoscimento della voce, tecnologie video ad alta definizione, visione tridimensionale, robotica, simulazione di volo, di rotta e di atterraggio, training, visione artificiale, simulazione sensoriali olfattive e tattili, tecnologie a fibra ottica, visualizzazione di interventi chirurgici dall'interno dell'organo ecc. Essendo questa una tecnologia in grado di aggiungere il tatto e l'olfatto alla vista ed all'udito, sarà tanto vicina alla realtà da riuscire a drogare il sistema nervoso umano come nessun'altra tecnologia non lo è mai stata.

trasmettere immagini e informazioni in tempo reale senza rischiare la vita dei piloti,

- **incremento della capacità stealth** (7), per ridurre la segnatura elettronica,
- **esplosivi liquidi e bombe cluster** impieghiabili sia da velivoli

pilotati sia senza pilota,

- **armi individuali** in grado di sparare un fascio laser anziché proiettili,
- **lo sviluppo di una tecnologia** che, mediante un sistema trasmissivo digitalizzato, colleghi in rete il soldato sul terreno,

Rete neurale artificiale

Nuova generazione della tecnologia della intelligenza artificiale che tende ad emulare la fisiologia del cervello umano, basata sulla connessione di neuroni biologici. Una Rete Neurale Artificiale (RNA) è formata da un certo numero di nodi computerizzati collegati in una rete mediante interconnessioni flessibili (detti anche Neurodi). La RNA elabora informazioni non come i normali computer ma in modo molto simile al cervello umano, organizzando modelli di connessioni di vario peso tra i loro neurodi. Una rete neurale impara da esempi e dai propri errori, cioè è in grado di modificare i pesi delle interconnessioni tra i neurodi. Applicazioni di reti neurali sono l'acquisizione di capacità sensoriali (occhi, orecchie), riconoscimento di caratteri quali l'identificazione ottica di firme, codici di avviamento postale, di caratteri; riconoscimento della lingua parlata; armi intelligenti, quali la guida di un cruise realizzata con il confronto dell'effettiva rotta di volo ed una mappa digitalizzata; miglioramento della tecnologia dei radar e dei sonar; traduzione automatica ecc..

Sistema esperto

Programma per la soluzione di problemi specifici basato sulle conoscenze derivate da esperti nel ramo e l'implementazione di processi umani quali deduzioni, inferenze, analogie e generalizzazioni. In altre parole, un sistema esperto è un insieme gerarchico di dati regolato da procedure logiche di routine (tipo IF... THEN). Il processo di formazione di un sistema esperto richiede profondi conoscitori da interrogare con questionari ad hoc, sintesi della conoscenza, scelta del tipo di rappresentazione (regole *frames*, reti semantiche), scrittura e codifica del programma, verifica e validazione del programma. Tra le applicazioni: aiuto ai medici nella definizione della diagnosi in base ad una serie di sintomi, realizzazione di determinati progetti in campo ingegneristico, supporto alle decisioni in campo militare.

Sistemi «stand off»

Sistemi d'arma in grado di essere lanciato da piattaforme terrestri, navali ed aeree a grande distanza dall'obiettivo. Dispone di tecnologie che consentono l'autoguida. Il mezzo di lancio si trova generalmente a distanza tale da non poter essere ingaggiato dall'avversario. Classici esempi di sistemi *stand off* sono il *cruise*, il missile balistico, il missile aria terra con autoguida sull'obiettivo.

Targeting

Processo attraverso il quale si individuano gli obiettivi nemici e si sceglie il miglior sistema per la loro neutralizzazione o distruzione. Tale processo si articola generalmente in quattro fasi: (1) la selezione degli obiettivi nemici, in funzione della loro importanza ai soli fini del successo della missione assegnata; (2) la scelta del sistema più adatto per rilevarli ed attaccarli non solo con mezzi letali ma anche con mezzi non letali, quali ad esempio *SEAD* (*Suppression Enemy Air Defence*), campagna d'informazione (*Information Campaign*), (3) il risultato da conseguire in termini di distruzione, ritardo dell'azione nemica o limitazione della sua libertà di azione; (4) valutazione degli effetti, realizzata generalmente con sistemi IMINT (*Imagery Intelligence*).

elicotteri, carri e altri assetti aerei navali e spaziali. In particolare, il sistema di autolocalizzazione denominato *Global Position System* (GPS) potrà essere utilizzato universalmente, con la possibilità di interdirla l'uso all'avversario;

- la digitalizzazione del campo di battaglia in grado di integrare informazioni provenienti da diversi sensori e fonti. In intelligenza artificiale e sistemi esperti consentiranno di condurre automaticamente l'analisi della situazione e forniran

no al comandante le possibili linee di azione;

- impiego massiccio di satelliti per l'attività di *targeting*. Tale tecnologia, abbinata a sistemi laser ad alta potenza, potrà essere utilizzata anche per lo sviluppo di sistemi antimissili, in grado di colpire missili in volo;
- **simulatori**, variamente impiegati per l'addestramento individuale e collettivo, basati sulla tecnologia della realtà virtuale;
- **armi non letali** (battezzate *soft kill weapons*) particolarmente adatte per operazioni di *peace keeping*, quali schiume adesive e immobilizzanti, metallo liquido, polimeri, agenti superadesivi, anestetici, dispositivi per la produzione di suono a bassa frequenza, acidi supercaustici in grado di aggredire i metalli.

Questa panoramica è di per sé sufficiente per affermare che una rivoluzione negli affari militari è alle porte. Tuttavia, prima di procedere appare opportuno definire il dominio e le caratteristiche essenziali.

DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E CONSEGUENZE DELLA RIVOLUZIONE

Allo stato dei fatti non esiste una definizione del termine «rivoluzione negli affari militari». Secondo Alvin e Toffler (8) una rivoluzione: «*accade quando emerge una nuova civilizzazione, quando la società si trasforma e le Forze Armate si adattano alla nuova cultura modificando strutture organizzative, strategie, tattiche, sistemi addestrativi, dottrine e sostegno logistico.*». In questa prospettiva Alvin e Toffler individuano due rivoluzioni nella storia. La prima con il nascere della società agricola e la seconda con la rivoluzione industriale. La

terza è invece in arrivo.

Secondo Keprenevich (9) una Rivoluzione negli Affari Militari consiste invece nell'applicazione di nuove tecnologie che, combinate con concetti operativi innovativi, nuove dottrine e strutture organizzative, è in grado di alterare l'efficacia dello strumento militare. Keprenevich, sulla base di questa definizione, intravede dieci rivoluzioni di questo tipo a partire dal XIV secolo.

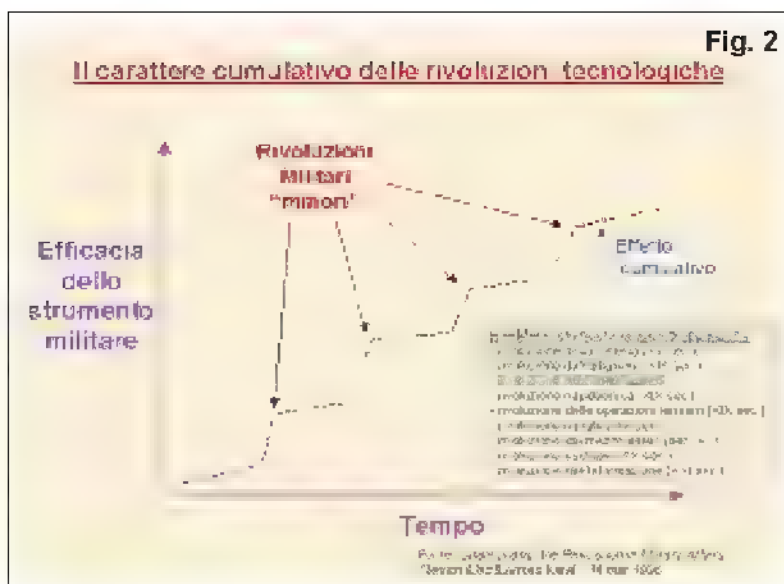
Siamo d'accordo con entrambi gli analisti se si considera che il primo parla di «grandi» rivoluzioni mentre il secondo intende una serie di rivoluzioni «minori», quali ad esempio quella napoleonica. In ogni caso, a ciascuna rivoluzione «minore» si accompagna un'evoluzione qualitativa dello strumento militare in termini di efficacia, evoluzione che ha carattere «cumulativo», come risulta evidente in figura 2.

Sullo stesso tema, Whitaker (10) ricorda come le innovazioni tecnologiche abbiano prodotto, nel passato, trasformazioni nel modo di pianificare, organizzare e condurre operazioni militari. Egli afferma che quelle più recenti erano già state prefigurate dai teorici militari sovietici (11) verso la fine degli anni '70. Whitaker sottolinea che «Le trasformazioni nel modo di fare guerra derivano dall'esplosione della tecnologia che produce innovazioni nei campi operativo e organizzativo».

Circa le ragioni di tal esplosione tecnologica possiamo concordare con Tilford (12) quando afferma che l'attuale *Revolution of Military Affairs* (abbreviata con l'acronimo *RMA Iwar*) è il risultato combinato di tre fattori (13) (fig. 3):

- la fine della guerra fredda,
- la riduzione delle risorse finanziarie destinate alla difesa;
- l'avvento dell'era dell'informazione.

Tilford sottolinea che, mentre nell'era industriale l'obiettivo

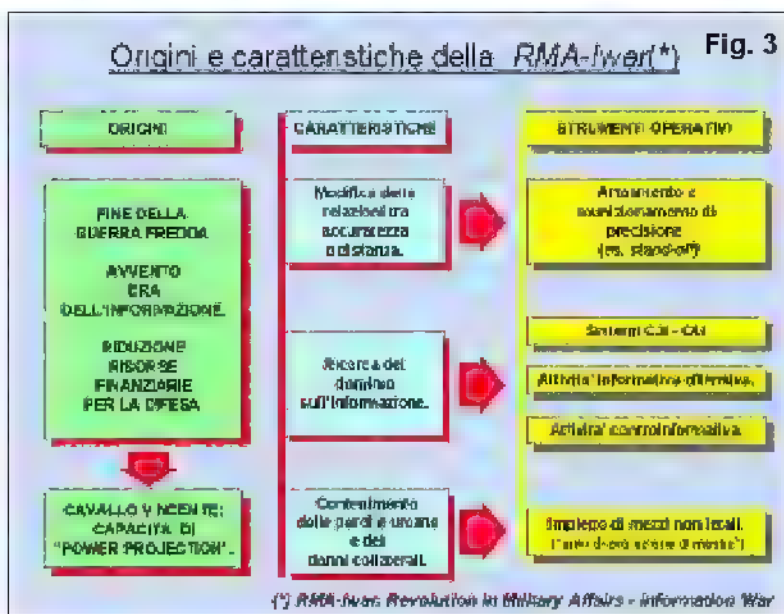


principale era il contenimento dell'URSS, in quella postindustriale tale obiettivo è materializzato dalla capacità di *proiezione della forza* (*Power Projection*) nelle aree a rischio. A tale proposito William Cohen (14), Segretario alla Difesa degli Stati Uniti, afferma che in un futuro conflitto non si potrà contare su un arco di tempo di sei mesi per schierare le forze in un Teatro, come accadde per la Guerra del Golfo e,

pertanto, il concetto d'impiego delle forze di reazione (*Reaction Forces*) va riconsiderato più nell'accezione forze mobili di reazione (*Reaction Mobile Forces*) in tempi contenuti.

Secondo molti analisti tre (15) sono le caratteristiche della corrente *Revolution of Military Affairs* - *Information War* (*RMA Iwar*) (16).

La prima, che si riferisce alla modifica delle relazioni tra accu-



Incursori durante un'esercitazione di combattimento nei centri abitati.

ratezza e distanza, vedrà l'impiego di armi di precisione e potrà risultare dominante rispetto alle altre due.

La seconda è incentrata sulla Guerra dell'Informazione (*Information War - Iwar*) per conseguire il dominio anche attraverso il miglioramento dei sistemi C3I. L'informazione è da sempre stata una componente vitale delle operazioni militari, sia nella forma di Intelligence sia in quella connessa alle operazioni psicologiche. La nuova frontiera della RMA *Iwar* consiste pertanto in una massiccia attività controinformativa tendente ad erodere e distruggere la capacità dell'avversario di raccogliere, analizzare, conservare e disseminare informazioni accompagnata da un'aggressiva attività informativa offensiva.

La terza e ultima caratteristica della RMA *Iwar* si riferisce alla possibilità di contenere sia le perdite umane (17) sia i danni collaterali associati alle operazioni militari, utilizzando mezzi non letali. Gli strumenti per perseguire quest'obiettivo, denominati paradossalmente «armi di protezione di massa», consisteranno in dispositivi elettromagnetici, cmetici e sostanze chimiche non letali. Tali mezzi, destinati a ridurre al minimo l'impatto sulla popolazione civile e sull'ambiente, costituiranno elementi di deterrenza e dissuasione a sostegno di azioni diplomatiche. Tra questi si annoverano laser, sistemi di produzione di rumore a bassa frequenza, EMP (*Electro Magnetic Pulse*) non nucleari, disturbi ad alta potenza, nebbiogeni, ecc.. Quanto sia minimo il loro impatto sull'ambiente e sulla popolazione è tuttavia tutto da dimostrare.

Sul piano organizzativo, Elloth Cohen (18), noto commentatore statunitense, ha messo a confronto la struttura delle Forze Ar-



mate con quella di grosse aziende, quali la General Motors. Cohen afferma che negli anni '50 la struttura amministrativa delle grosse compagnie era simile a quella delle Forze Armate, entrambe organizzate a piramide. Negli anni '90 invece, organizzazioni quali Microsoft, Motorola e molte altre erano caratterizzate da una compressione dei livelli intermedi e una profonda interpenetrazione tra management e lavoro. Benché non sia possibile confrontare l'organizzazione militare con quella delle aziende a causa di differenti scopi e obiettivi, Cohen afferma che anche le Forze Armate debbono continuamente ristrutturarsi al fine di eli-

minare le inefficienze e la crescita di attività che nulla hanno a che fare con le loro funzioni chiave. Tra i provvedimenti più opportuni viene suggerito un migliore approccio interforze, da attuarsi non solo con l'elaborazione di una dottrina *Joint*, ma anche attraverso l'accentramento ad alto livello di alcune funzioni di supporto (ad esempio il settore logistico) al fine di massimizzare l'efficacia dello strumento militare.

L'attuale RMA *Iwar* appare quindi, secondo molti, come l'ultima nata di una serie di rivoluzioni militari «cumulative» che si sono succedute nella storia fino all'attuale era postindustriale.

CLASSIFICAZIONE DELLA RIVOLUZIONE

La classificazione delle cosiddette Rivoluzioni Militari non ha trovato consenso tra gli analisti. Tra le numerose interpretazioni, due risultano, a nostro parere, degne di nota.

Nella prima, formulata da Jonathan Bailey, si afferma che il XX secolo ha visto una sola genuina rivoluzione militare, che avvenne nel 1917-18, cioè al termine della I Guerra Mondiale quando (19) Bailey osserva: «...lo sviluppo del *Modern Style of Warfare* fu conseguenza dell'impiego del fuoco indiretto dell'artiglieria poiché modificò la dottrina di pianificazione ai tre livelli della guerra tattico, operativo e strategico...». Tale rivoluzione fu certamente tecnologica, ma anche e soprattutto concettuale poiché per la prima volta fu possibile colpire con precisione obiettivi in profondità utilizzando la **terza dimensione**. Si trattò, in sostanza, dell'avvento del concetto della **guerra tridimensionale**, successivamente monopolizzato dal mezzo aereo e missilistico.

Secondo Bailey, nel 1914 la guerra aveva carattere lineare, in altre parole **bidimensionale**. Era basata sullo scontro fisico nel quale la manovra della fanteria e della cavalleria veniva sostenuta dal fuoco diretto dell'artiglieria, generalmente a breve distanza e con mezzi schierati a portata ottica dell'obiettivo. Il vettore aereo, utilizzato a scopo di ricognizione, non era comunque in grado di individuare e battere obiettivi in profondità (20). Inoltre, la pianificazione del fuoco era quasi assente a livello operativo e solo qualche nazione disponeva di artiglieria di supporto generale al di sopra del livello divisionale. La principale considerazione che emerse nel 1914 fu l'insufficienza di fuoco di artiglieria per superare lo stallo determinato dall'insuccesso della prima operazione offensiva.

La soluzione, che richiese quat-



Fig. 4

tro anni per essere sviluppata, è ancor oggi attuale: l'abilità di individuare e colpire obiettivi in profondità nel dispositivo avversario (*deep operations*) utilizzando il «sistema dei sistemi» dell'epoca, in altri termini la tecnologia del tiro indiretto (21) (mediante la manovra delle traiettorie e dei mezzi). In sostanza, Bailey sottolinea che tale filosofia apparve allora così rivoluzionaria che l'avvento del carro, dell'aereo e delle armi nucleari non aggiunse nulla di concettualmente nuovo al modello di guerra tridimensionale originario, semmai ne ha solo migliorato l'efficienza (fig. 4).

Una seconda classificazione, peraltro complementare alla precedente, è formulata da Kreprenevich (22), il quale individua **dieci rivoluzioni negli affari militari a partire dal quattordicesimo secolo**. Tuttavia, a nostro parere se ne possono contare tredici in ordine cronologico di apparizione (23).

IL CAMBIAMENTO DAL XIV SECOLO AD OGGI

Nel periodo medievale avvenne l'introduzione della bardatura a opera dei barbari, ma soprattutto avvenne l'affermazione della

cavalleria. La forza d'urto della cavalleria ebbe una decisiva importanza negli scontri del tempo finché non si verificò la **rivoluzione della fanteria**, nella quale i soldati appiedati assunsero un ruolo dominante nei confronti della cavalleria in relazione alla grande incidenza del tiro valorizzata nel secolo XV dagli arcieri inglesi ed olandesi contro la cavalleria francese e dai balestrieri genovesi. La diffusione nello stesso secolo delle prime armi da fuoco determinò un notevole progresso del tiro e la conseguente **rivoluzione dell'artiglieria**, che però non modificò sostanzialmente la condotta dei combattimenti, ancora legati agli schemi tradizionali che rimarranno tali fino al XIX secolo (24). La I Guerra Mondiale vide un imponente sviluppo delle artiglierie al punto che il rapporto tra artiglieri e fanti crebbe del doppio tra gli inglesi e i tedeschi, del triplo tra i francesi e i russi (25). Nuove gigantesche industrie di armi e munizioni nacquero dal nulla. Caratteristica dell'impiego dell'artiglieria furono gli enormi concentramenti di fuoco contro posizioni fisse e prestabilite allo scopo di preparare l'assalto della fanteria (26).

Fra le due guerre mondiali, si tese a incrementare ulteriormente la potenza e la mobilità delle bocche da fuoco in armonia con la sempre più diffusa motorizzazione militare. Scoppiato il conflitto, l'artiglieria confermò la sua funzione distruttrice, efficace anche con l'oscurità e in cattive condizioni atmosferiche (27).

Sul versante marittimo, la **rivoluzione navale** avvenne quando le navi furono trasformate in piattaforme con cannoni (secolo XV) utilizzati per affondare o danneggiare le navi nemiche prima dell'azione di abbordaggio. La necessità di manovrare le navi in funzione del tiro dei cannoni comportò l'abbandono delle formazioni in «linea di fronte» e l'adozione della «linea di fila» come formazione tipica, essendo le artiglierie allineate sui fianchi delle navi a vela.

La **rivoluzione delle fortificazioni**, avviata in Italia nel periodo dei Comuni, si consolidò nel secolo XIX-XX (28) per adattarsi alla minaccia dell'artiglieria. Tra montò il fronte continuo e prese corpo la fortificazione a capisaldi staccati. Nell'ultimo conflitto mondiale apparve comunque ancora una linea di fortificazioni continue, la famosa linea Maginot. Questa linea costruita fra il 1930 e il 1937 non modificava il paesaggio/ambiente in quanto affondava tutte le opere difensive nel terreno, costituendo così un fronte di difesa continuo. A quel tempo la linea Maginot era considerata inespugnabile essendo basata su un comando centralizzato, un sistema di comunicazioni integrato, capacità di difesa, elevata potenza di fuoco, possibilità di manovrare la riserva e sostegno logistico. Benché la disponibilità di forze corazzate in profondità le garantissero una certa elasticità, il concetto della fortificazione perse valore con l'affermazione del *Blitzkrieg* (1940-41), al punto da venire, da



allora, considerata un tabù.

Tra il secolo XIV e il XVII si ebbe la **rivoluzione della polvere da sparo e l'evoluzione delle armi della fanteria**. I reparti erano formati di armi bianche (picchieri e alabardieri) e di armi da fuoco (archibugieri e moschettieri). Questi ultimi dovevano rompere le file nemiche che erano poi caricate con l'arma bianca. L'invenzione della baionetta da innestare sul fucile rilanciò ulteriormente la fanteria che grandi condottieri come Federico II di Prussia e Napoleone I impiegarono magistralmente. Dalla guerra franco-prussiana del 1870-71 l'armamento della fanteria subì una notevole evoluzione aumentando considerevolmente la capacità di fuoco (29). Protagonista della I guerra mondiale, la fanteria perfezionò i sistemi d'attacco sostituendo alle dense ondate d'assalto formazioni più snelle e diradate così come la difesa si concentrò nei punti di

maggior interesse tattico, abbandonando la formazione difensiva a cordone continuo. L'esperienza della I guerra mondiale orientò l'organizzazione e l'addestramento della fanteria verso una sempre maggiore interdipendenza tra il fuoco e il movimento. La tradizionale funzione della fanteria parve tuttavia essere cancellata dall'impeto delle forze corazzate tedesche che, in applicazione del concetto innovativo del *Blitzkrieg*, travolsero le fanterie polacche, francesi e russe. L'equilibrio fu poi ristabilito con il potenziamento delle armi controcarro e delle aliquote di artiglieria a sostegno dei fanti.

La **rivoluzione napoleonica negli aspetti organizzativi e logistici** prese forma all'inizio del XIX secolo. Caratteristica di Napoleone era la ricerca costante del nemico e della sorpresa, l'esecuzione di una serie di previsioni riguardanti i tempi necessari per effettuare

i movimenti e concentrare le proprie unità nonché di quelli occorrenti per gli accerchiamenti o gli avvolgimenti, tendendo egli sempre all'esaurimento delle forze e delle risorse morali del nemico.

Alla fine del secolo XIX iniziò la **rivoluzione delle operazioni terrestri** che riguardò la potenza di fuoco, il sistema dei trasporti e delle comunicazioni. H. K. B. Moltke, divenuto Capo di Stato Maggiore dell'Esercito prussiano nel 1858, perfezionò la funzionalità dei comandi, creò gli Stati Maggiori per il coordinamento, esaltò il senso di responsabilità e di iniziativa applicando la filosofia dell'*Auftragstatik* (30), fece approntare con minuziosità le operazioni per la mobilitazione e estese la rete e i trasporti ferroviari. Moltke mise in pratica la dottrina di Clausewitz adeguando anche la concezione napoleonica (31). La I Guerra Mondiale portò, in un certo senso, a un'involuzione per la staticità delle operazioni (32). Nella II Guerra Mondiale l'impiego delle forze meccanizzate tedesche secondo il concetto del *Blitzkrieg* riuscì a coniugare fuoco e manovra mediante tatti che basate sull'offensiva, sulla velocità e sulla precisione del tiro.

Nel secolo XIX avvenne la **rivoluzione navale** (vapore, corazzate e sommergibili) con l'adozione della propulsione a vapore e con l'uso del ferro per la costruzione degli scafi. Le navi - più robuste, dotate di buona velocità, in grado di intraprendere lunghi viaggi in ogni condizione di tempo - cominciarono a disporre d'un consistente potenziale offensivo. I vantaggi furono tuttavia ridimensionati dalla ridotta autonomia rispetto al periodo velico, per cui dovettero essere disseminate basi per il rifornimento di combustibile. Comparvero inoltre le prime armi subacquee (mine e siluri).

In campo tattico, infine, l'evoluzione non ha avuto soste (33) dall'impiego del mezzo aereo, alle portaerei, ai sistemi missilistici fino alle operazioni anfibe-

La rivoluzione del **mezzo aereo**, se si trascurano impieghi sporadici durante il conflitto italo-turco e le guerre balcaniche, prese forma nella I guerra mondiale dove l'aviazione mise in luce le sue enormi possibilità (34). Scoppiata la II Guerra Mondiale, l'aeronautica si rivelò subito come uno dei più potenti mezzi di offesa, sia nel campo strategico sia in quello tattico (35). Le esperienze belliche del periodo successivo alla II guerra mondiale, dalla guerra di Corea fino ai conflitti mediorientali, hanno consolidato la dottrina di impiego del mezzo aereo secondo cinque compiti fondamentali: ricognizione, bombardamento, assalto, caccia e trasporto. Le più recenti esperienze hanno dato ampio sviluppo alle cosiddette operazioni interforze con l'Esercito o con la Marina o contemporaneamente con entrambi, secondo la norma che le forze comunque impiegate in operazioni combinate agiscono come un complesso unitario agli ordini di un unico comandante. Primo e principale obiettivo che le forze aeree devono conseguire, quando operano in una determinata area geografica o scacchiere operativo, è di conquistare il controllo del cielo e di mantenerlo al fine di creare il necessario ambiente di sicurezza aerea che consenta alle stesse forze aeree, nonché a quelle terrestri e navali, di sviluppare le loro operazioni (36). Il principio operativo dell'unità di comando e di controllo delle forze aeree è particolarmente valido nella concezione del moderno conflitto il quale non è più la sommatoria di battaglie terrestri, navali e aeree, concepite e condotte autonomamente, bensì il prodotto tra i risultati delle operazioni aeree, terrestri e navali concepite unitariamente e condotte in modo integrato e interdipendente, nello spazio e nel tempo.

Infine, al termine della II Guerra Mondiale ebbe inizio la **rivoluzione nucleare**. L'avvento dell'arma atomica segnò l'inizio di una nuova era nella quale gli Stati



Check Point di paracadutisti italiani a Tumor Est

Uniti ebbero dapprima il predominio assoluto; ben presto però anche l'Unione Sovietica riuscì a realizzarla determinando la divisione del mondo in due grandi blocchi. La scoperta delle armi termonucleari e l'impiego prima degli aerei a grande autonomia e, successivamente, dei missili, capaci di raggiungere qualsiasi parte del globo, aggravarono la minaccia, costituendo un pericolo per tutta l'umanità. Da ciò derivò un completo capovolgimento nella concezione dell'impiego delle forze per l'esigenza di diradamenti su ampi spazi, di concentramenti solo in prossimità dell'obiettivo per il tempo strettamente necessario e successive immediate dispersioni in modo da rimanere esposte il minor tempo possibile e non rendere «remunerativo» l'impiego dell'arma nucleare (37). Allo stato attuale un conflitto nu-



ciare appare improbabile. Le armi nucleari, tuttavia, rimangono strumenti di deterrenza e di contenimento dell'estensione di un conflitto che possa coinvolgere gli interessi vitali delle nazioni che le possiedono. Se da una parte la disponibilità di armamento nucleare influisce sul rango internazionale degli Stati e amplia la loro libertà di azione nelle relazioni internazionali, dall'altra ciò provoca nel mondo una diffusa tendenza alla proliferazione (38).

Gli ultimi due decenni del secolo, con i grandi eventi storici verificatisi (dissoluzione della potenza sovietica, e sganciamento di tutti i Paesi dell'area d'influenza, movimenti d'indipendenza delle diverse etnie, crollo del Muro di Berlino, ecc.) hanno visto un mutamento continuo delle strategie militari che continuano a evolversi parallelamente alla situazione storico politica. In particolare, il potere aereo, le armi nucleari, lo spazio extra atmosferico e il

dominio del campo elettromagnetico hanno aggiunto nuove dimensioni al potere militare conferendo un consistente vantaggio a chi possiede tali strumenti.

CONCLUSIONI

La discussione sulla rivoluzione negli affari militari, conseguenza dell'avvento dell'era dell'informazione, è di moda dal 1995 non solo negli ambienti militari ma anche in quelli accademici e della carta stampata. William Owens (39) afferma che, come ogni precedente rivoluzione, anche questa avrà conseguenze sulle istituzioni, sulle strutture organizzative, sulla dottrina e sulle modalità d'impiego delle forze. Owens tuttavia osserva che il problema principale non consiste tanto nell'accettare il nuovo, quanto nel lasciarsi alle spalle il vecchio. Secondo molti commentatori, le tecnologie del futuro permette

ranno di raccogliere, analizzare, fondere e disseminare le informazioni in tempo reale. Questo processo, se svolto con accuratezza e speditezza, avrà notevoli effetti sul campo di battaglia. Infatti, se conosciamo in *real time* dove sono le forze avversarie e cosa stanno facendo, è possibile colpire realizzando la sorpresa e riducendo al minimo le perdite in campo amico, con il risultato di guadagnare una posizione di superiorità che non ha precedenti nella storia militare.

Nella seconda parte vedremo come nasce e si sviluppa una rivoluzione negli affari militari, esporremo le argomentazioni a favore e contrarie, per concludere con alcune riflessioni e prospettive per le Forze Armate italiane

□

** Colonnello,
Capo Dipartimento
Studio dei Conflitti
presso la Scuola di Guerra*

NOTE

(1) Libero adattamento tratto da Ralph Role, «The 21st Century Soldier», Research and Analysis, Newsletter Directorate of Army Issue n. 8 July 1996.

(2) Santoro Carlo Maria, «Perché un Esercito» pag. 21, su «Esercito e Professionisti» a cura di Ruggero Stanglani, Stato Maggiore dell'Esercito, Roma 1997.

(3) Santoro, *Ibidem*.

(4) L'Ammiraglio Owens osserva su una pagina di Internet: «...vorrei un dialogo aperto su alcuni argomenti che io ritengo importanti al fine di sollecitare idee... qual è l'impatto della rivoluzione tecnologica sulle operazioni militari, quali sono le implicazioni sulla nostra strategia, sulla dottrina, sulle strutture di comando e controllo...». Vedi su world wide web: http://www.dtic.dla.mil/defense/link/JTS/vice_chairman.html

(5) Dabb, Paul, «The Revolution in Military Affairs and Asian Security», *Survival*, Vol. 39 Winter 1997-98 pag. 93

(6) Gli Stati Uniti seguono il programma denominato USA 21st Century Land Warrior basato sul presupposto che il soldato deve essere integrato nel sistema digitalizzato del campo di battaglia. Il corrispondente programma francese è chiamato French Individual Warrior System, mentre i britannici lavorano al Fighting Infantry Soldier Technology (FIST)

(7) La tecnologia *Stealth*, applicata ai velivoli ma non solo, mira ad ottenere una bassa segnatore elettronica per il rilevamento radar. Si realizza mediante l'uso di materiali compositi e specifico design dei mezzi.

(8) Alvin & Heidi Toffler, «War and Antwar: Survival at the End of the 21st Century», Boston, 1993 pag. 30

(9) Kreprenevich, Andrew, «Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolution», *The National Interests*, N. 37 1994 pag. 30

(10) Randall Whitaker, «Revolution in Military Affairs», November 1995 (fonte: Internet)

(11) La nozione di Rivoluzione Militare ha le sue radici nella cultura sovietica degli anni '70-'80. Il Maresciallo Ogarkov analizzò per primo gli effetti potenziali delle emergenti tecnologie sulle operazioni militari.

(12) Earl H. Telford, «Revolution of Military Affairs, Prospects and Cautions», Strategic Studies Institute of Army, 23 June 95, pag. 2

(13) È noto come gli effetti della riduzione della minaccia e conseguentemente delle risorse finanziarie hanno comportato una generale ridu-

zione delle forze dal 40 al 50 % in molti Stati occidentali. Tale trend si manterrà anche nel medio termine.

(14) William Cohen, Segretario alla Difesa statunitense in un suo intervento il 16 maggio 1997, ha affermato che «...l'Iran sta diventando un problema per gli Stati Uniti e il mondo occidentale. Le forze debbono essere pronte in maniera da essere impiegate all'istante. Il vantaggio di sei mesi che abbiamo avuto con Saddam Hussein non si ripeterà più. Questa possibilità se ne è andata, per sempre...». Citato da «Jane's Defence Weekly» 11 June 1997 pag. 47

(15) Steven Metz & James Kievit, «Strategy in the Revolution of Military Affairs from Theory to Policy» 27 June 95 e «Revolution in Military Affairs» in Newsletter Directorate of US Army Issue n. 5 March 1996 (quest'ultimo disponibile su Internet).

(16) RMA-Iwar: abbreviazione di Revolution in Military Affairs - Information War

(17) Si tratta di ripetere le condizioni della Guerra del Golfo, caratterizzata da un bassissimo tasso di perdite, vale a dire meno del 2% di quanto pronosticato (240 vittime in luogo delle 10-20 000 previste). Sull'argomento vedi Stephen Biddle, «Victory Misunderstood: Skill, technology and What the Gulf War Really Tell Us About the Future of Conflict» Institute for Defense and Analysis, February 1996, pag. 1 e seguenti.

(18) Cohen, Eloth, «A Revolution in Warfare», April 1996 Issue of Foreign Affairs

(19) Jonathan Bailey, Chief Fire Coordination presso il Corpo d'Armata di Reazione Rapida di ACE (ARRC). «The First World War and the Birth of the Modern Style of Warfare», Strategic Combat Institute, pag. 16. Tale tesi è in contrapposizione con quella di E. H. Telford, il quale individua nella I Guerra Mondiale una rivoluzione tecnologica che fu tradotta in Rivoluzione negli Affari Militari solo nel 1918 (vedi E. H. Telford, «The Revolution in Military Affairs: Prospects and Cautions», SSI US Army War College 23 June 1995)

(20) Solo alcuni materiali erano in grado di colpire obiettivi da posizioni difese e l'aggiustamento del tiro era primitivo, basato com'era sulla stima a vista del capopezzo. Le comunicazioni con gli osservatori erano limitate all'impiego di qualche telefono, megafoni e semafori e le munizioni erano limitate in quantità. Nel 1913 ciascun pezzo britannico aveva una dotazione di circa 1000 proiettili, dei quali 300 in UK e 500 forniti dalle fabbriche in un

arco di 6 mesi. Di questi, solo 176 erano a livello batteria, la quale terminava le sue dotazioni dopo 44 minuti di fuoco alla velocità di 4 colpi/minuto. Di contro, nel 1918, ciascun pezzo disponeva di 600 colpi/giorno prima di ogni azione offensiva (J. Bailey, «Field Artillery and Firepower», The Military Press, Oxford 1989)

(21) Sotto il profilo tecnico tale rivoluzione comportò l'impiego di carte topografiche, l'utilizzazione dell'osservazione aerea per il targeting, l'individuazione degli effetti sul tiro determinati temperatura sulle cariche, dalla variazione di peso dei proiettili, dalle condizioni meteorologiche e dal vento, la stampa delle prime tavole di tiro, lo sviluppo di sistemi di comunicazione tra gli osservatori e la linea pezzi e la pianificazione del fuoco, la manovra delle traiettorie e dei mezzi. Sotto il profilo organizzativo fu creata una struttura di comando controllo e di intelligence a livello operativo e tattico, unita ad un'organizzazione logistica e di produzione in grado di soddisfare le enormi esigenze determinate dal numero di pezzi e relativo munizionamento (il rapporto tra artiglieri e fanti arrivò mediamente a 8/10)

(22) Andrew Kreprenevich «Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolution», *The National Interests*, N. 37 1994 pag. 33 e seg.; E. Lee, 1994, pag. 3, con riferimento a Kreprenevich (fonte Internet)

(23) Per i riferimenti storici, vedi Enciclopedia GEDEA ed AAVV.

(24) Napoleone inquadrò alcuni reparti d'artiglieria nei reggimenti di fanteria, assegnò a ogni divisione da 8 a 12 pezzi e impiegò l'artiglieria della guardia imperiale come riserva generale. Nel 1896 l'artiglieria francese creava il pezzo più moderno, il famoso «soixante-quinze» usato poi nella I Guerra Mondiale. Aveva notevole stabilità e rapidità di tiro (24 colpi al minuto), l'affusto si spostava lateralmente sull'assale, permettendo il falciamento; vari altri accorgimenti consentivano il tiro indiretto da posizioni difese.

(25) Jonathan Bailey, «The First World War and the Birth of the Modern Style of Warfare», Strategic Combat Institute, pag. 16.

(26) Tipico esempio di questa tecnica fu il concentramento di 800 pezzi contro la fortezza di Verdun. La cooperazione fra l'artiglieria e la fanteria fu portata a un livello di altissima efficienza dai francesi con la tecnica del *barraque roulant*, una cortina di fuoco che spazzava la strada ai fanti all'attacco.

(27) Particolarmente efficace si rivelò, durante il conflitto, l'artiglieria sovietica, formata da robusti reparti di

artiglieria con mezzi cingolati portanti un cannone da 76 o da 85 mm o un obice da 122 e capaci di sviluppare una velocità di 50 km/h con una corazzatura di 90 mm e dotati di un'autonomia di 300 km. Per la loro estrema mobilità potevano manovrare in ogni settore del fronte. A Orel (luglio 1943) i Sovietici su un fronte di 80 km riunirono una massa di 150 pezzi per km.

(28) L. Hogg, «Storia delle fortificazioni», Novara, 1982.

(29) L'impiego della mitragliatrice, peraltro già utilizzata nella guerra civile americana, influenzò notevolmente quella franco-prussiana.

(30) L'*Auftragstaktik* è una filosofia di comando secondo la quale il comandante impartisce gli ordini evitando d'imporre stringenti misure di controllo, lasciando quindi ai subordinati la possibilità di decidere nell'ambito della propria libertà d'azione e dell'autorità a loro delegata. Si tratta di un concetto di derivazione tedesca ed applicato nel mondo anglosassone. In sostanza, il comandante è più interessato ai risultati dei propri subordinati, piuttosto che sul come questi vengono ottenuti.

(31) Dopo avere investito il nemico con il massimo concentramento di fuoco, mediante manovre di avvolgimento, riusciva a fiaccare ogni resistenza e annullarne ogni ulteriore capacità operativa. I successi conseguiti da Moltke spinsero i vari eserciti europei ad imitare in ogni campo quello prussiano.

(32) Vi concorsero l'azione di sfondamento dello schieramento avversario resa difficile dall'aumento della potenza del fuoco, le modeste dimensioni degli schieramenti e la riuscita delle manovre d'avvolgimento delle ali nemiche poiché veniva assunto un dispositivo più esteso di quello attuato dalla difesa e le riserve di questa non erano in grado d'intervenire prima che il grosso dell'esercito contrapposto eseguisse l'azione d'aggiramento. Infatti, nel 1914, allo scoppio del conflitto, la manovra d'avvolgimento tedesca, eseguita in base al piano predisposto precedentemente da Schlieffen per l'invasione della Francia con un'ala appiedata, perdette ogni efficacia avendo reso possibile il ripiegamento del fronte aggirato e delle riserve. Queste, riorganizzate a Parigi, dove erano state trasportate per via ferrata, costituirono la massa che eseguì, a sua volta, l'aggiramento dell'ala avvolgente tedesca. Ne scaturirono un ripiegamento tedesco e una nuova manovra d'avvolgimento che determinarono la «corsa verso il mare», la costituzione di un fronte linea-

re e continuo, la fine della cosiddetta guerra cinemática e conseguentemente la guerra di posizione. Solo il ricorso alla dinamicità dell'attacco e l'impiego dell'artiglieria consentirono la risoluzione del conflitto. Le grandi battaglie offensive imposte su una serie di attacchi a ondate successive con un intenso fuoco di preparazione e d'accompagnamento di artiglieria, l'impiego di nuovi mezzi e la manovra finale di avvolgimento ruppero la resistenza del fronte nemico, risultato mespugnabile per anni.

(33) Dal duello cannone-corazza, che ha caratterizzato gli scontri fino alla I Guerra Mondiale, si è passati all'utilizzazione del mezzo aereo imbarcato su navi di dislocamento elevato, le portaerei, che ebbero un ruolo fondamentale nella II Guerra Mondiale, consentendo la copertura aerea dei convogli navali nelle operazioni anfibe e anche di effettuare bombardamenti aerei da basi mobili a grande distanza dagli obiettivi. L'affermazione di queste navi negli anni successivi, grazie anche alla propulsione con apparati che sfruttano l'energia nucleare, portò al rapido declino delle corazzate che non furono più il nucleo di forza delle flotte, passato invece alle portaerei. L'introduzione dei sistemi missilistici e la comparsa dei sottomarini a propulsione nucleare portò a un ulteriore cambiamento nella strategia navale e quindi a una diversa composizione delle flotte. Venne potenziato il naviglio leggero costituito in prevalenza da cacciatorpediniere, fregate e corvette armate con sistemi missilistici e di copertura elettronica, in grado di svolgere compiti offensivo-difensivi contro obiettivi navali, aerei e sottomarini, nonché di scorta a convogli e di appoggio a operazioni di sbarco. Sono stati sempre più perfezionati gli incrociatori, oggi tutti lanciamissili e spesso a propulsione nucleare, in grado di operare a grandi distanze e con notevole autonomia anche da soli, alcuni tipi sono attrezzati con ponti per l'atterraggio-decollo di elicotteri e di aeroplani VTOL/STOL; le portaerei hanno raggiunto notevoli stazze e sono in grado di portare anche fino a 100 cacciabombardieri.

(34) L'aereo, inizialmente utilizzato per l'osservazione, venne successivamente impiegato nel ruolo da caccia con il compito di abbattere gli osservatori nemici. Solo verso la fine della I Guerra Mondiale vennero allestiti velivoli con compiti di bombardamento. Nel periodo tra i due conflitti mondiali le flotte aeree di Francia, Gran Bretagna, Germania, Stati Uniti, Giappone e URSS si svilupparono enormemente.

(35) Oltre alle azioni ormai classi-

che, la caccia e il bombardamento, si rivelò molto efficace la combinazione carro armato-aereo d'assalto, binomio ideato e sfruttato dai Tedeschi, che rappresentò lo strumento fondamentale dei successi del Blitzkrieg (campagne di Polonia, 1939 e di Francia, 1940). Le battaglie navali del Mar dei Coralli, delle isole Midway, di Guadalcanal nel 1942 e 1943, esempio di cooperazione aeronavale, dimostrarono come i complessi navali dovessero, per raggiungere la vittoria, essere sostenuti da imponenti forze aeree. Una nuova forma di impiego delle forze aeree fu inoltre il trasporto di unità, anche consistenti, di paracadutisti e il trasporto, con aerei ma anche con alianti rimorchiati, di truppe e di materiali pesanti. In questo campo tra le principali azioni di guerra sono da ricordare quelle tedesche in Norvegia, nei Paesi Bassi e a Creta, quelle americane nel Pacifico e in Normandia e soprattutto la battaglia di Arnhem (settembre 1944) che vide l'impiego di tre divisioni aviotrasportate, due americane e una britannica, e di una brigata paracadutisti polacca per un totale di circa 35.000 uomini.

(36) Il problema del raggio d'azione, spesso limitato per l'enorme consumo di combustibile e la poca disponibilità di serbatoi per la necessità di spazio da dedicare all'armamento è stato parzialmente risolto tramite il rifornimento in volo. Benché il mezzo aereo sia esposto ad alti rischi per la sua vulnerabilità nei confronti degli impianti di difesa da terra e dal mare, ha dalla sua il vantaggio del fattore sorpresa su cui può contare grazie alla sua flessibilità e rapidità di intervento.

(37) La costruzione di missili con testata nucleare, che vennero dislocati in varie parti del territorio delle due superpotenze (Stati Uniti e Unione Sovietica) e nazioni satelliti, e la necessità di cercare di sottrarsi dal pericolo comportò l'adozione di sistemi di protezione, quali: distruzione preventiva dei mezzi di produzione e di lancio delle armi nucleari avversarie, rivelatasi presto inadeguata e scarsamente efficace in conseguenza del notevole aumento e per le misure di dispersione delle piste; intercettazione delle armi atomiche, anch'essa risultata di difficile realizzazione perché a ogni progresso di intercettazione corrisponde, entro breve tempo, un progresso di penetrazione.

(38) Jean Carlo, «Geopolitica», Ed. Laterza, Milano 1996, pag. 43.

(39) William Owens, «The American Revolution in Military Affairs» Joint Force Quarterly, Winter 1995-96 pag. 37-38.

IL CRIMINE ORGANIZZATO.

Una minaccia alla sicurezza

di Ornella Rota *



I concetti espressi nell'articolo riflettono le idee personali dell'autore e non il pensiero ufficiale dello Stato Maggiore dell'Esercito.

La criminalità organizzata ha conquistato il potere in molti Paesi, spesso corrotti, altre volte poveri o violenti, e compromette la sicurezza dell'intero pianeta.

Occorre un deciso intervento della comunità internazionale per stroncare il riciclaggio di denaro sporco, il traffico d'armi e di droga, il trasporto di clandestini e lo sfruttamento della prostituzione.

L'alternativa è la fatale spiralizzazione della minaccia.

Tutti cominciamo finalmente a renderci conto della tragica instabilità che alla convivenza civile internazionale apportano i cosiddetti «Stati canaglia», o «Stati paria»; sono 45, alcuni tra i più laceri e violenti del mondo, altri ben levigati e patinati come qualche meta molto apprezzata dagli evasori fiscali. Il problema del riciclaggio del denaro sporco quale grave minaccia per la sicurezza mondiale è stato per la prima volta formulato in modo solenne, ufficiale, al G8 di Okinawa (luglio scorso) e come tale inserito nell'ordine del giorno dei lavori. In tutto il mondo occidentale cresce intanto la consapevolezza che all'origine dei 150 fra guerre e conflitti complessivamente scoppiati dal dopoguerra a oggi ci siano rivalità dovute a interessi economici ben più che a ragioni etniche, religiose o ideologiche. Al contempo, un numero sempre maggiore di governi prende atto che agli Stati in crisi servano non gli aiuti così come li abbiamo concepiti finora, bensì interventi specifici sui rispettivi, peculiari, meccanismi di sviluppo.

Con sempre maggiore nitidezza si viene dunque delineando quello che, oggi, è il vero nemico per la sicurezza del mondo: la crimi-

nalità organizzata.

L'attuale possibilità di spostare in tempo reale sterminati quantitativi di danaro favorisce l'estensione, a livello internazionale, anche di organizzazioni criminali fino a ieri dotate di capacità di impatto e di condizionamento limitate in pratica al proprio territorio. Che almeno il 2% del PIL mondiale sia costituito da capitali di provenienza illecita è accertato dagli specialisti della Banca

Mondiale (BM), percentuale minima, rispetto all'entità presumibile del fenomeno. D'altra parte, il controllo delle banche dev'essere davvero fiavole se si pensa che, per limitarci alla sola Italia, non più del 20% degli Istituti di credito, come ha ammonito il governatore Fazio, denunciano i depositi di natura sospetta.

È questo tipo di situazioni che prelude all'avvento della malavita al potere: sia che si impadronisca direttamente delle strutture dello Stato, o approfitti della loro debolezza per prosperare, o ne ottenga la complicità, attiva e/o passiva, attraverso la corruzione (che sta sostituendo i tradizionali metodi intimidatori). La competizione fra cosche essendo inevitabile, i conflitti lo diventano altrettanto, e in guerra gli affari si impennano.

La rotta dei Balcani rimane una delle vie principali del contrabbando mondiale. Dall'Afghanistan attraverso il Caucaso fino a Istanbul, Salonicco, Skopje, Pristina, Belgrado e le sponde dell'Adriati-



Molti componenti dell'UCK hanno tutt'ora una parte attiva nel contrabbando internazionale



Il crimine organizzato privilegia per i propri traffici illeciti le rotte balcaniche

co, scorre, nella più perfetta indifferenza alle contrapposizioni etnicoreligiose, il traffico delle droghe del Triangolo d'Oro asiatico e, secondo stime attendibili, l'80% dell'eroina destinata alle città europee. Secondo un rapporto dell'Interpol, nel 1997 i kosovari de tenevano «la fetta più larga del mercato dell'eroina in Svizzera, Austria, Belgio, Germania, Ungheria, nella Repubblica Ceca, in Norvegia, in Svezia». Proventi per lo più impiegati dall'UCK, o meglio dai gruppi armati dei quali era composto, interessati più al contrabbando (anche in associazione con gli odiati slavi) che alla Grande Albania, per armi e «stipendi».

Geopoliticamente disintegrato, lo spazio iugoslavo è rimasto unito in un tessuto nel quale la distinzione fra istituzioni politiche e clan malavitosi appare sfumata. Il contrabbando attraverso la Serbia, secondo le analisi dell'Os

servatorio geopolitico delle dioghe di Parigi, è stato ed è per buona parte gestito direttamente dai servizi di *intelligence* di tre ministeri chiave del regime. La stampa internazionale riferisce di depositi di migliaia di miliardi in banche inglesi, tedesche e cipriote intestati ad alcuni esponenti politici di spicco; salvo alcune eccezioni, un discorso simile vale per gli oppositori. E tra i personaggi politici ufficiali di cui si giova la malavita albanese, uno di essi (latitante per la giustizia italiana, perfettamente in regola per quella del suo Paese), figlio di un ambasciatore e munito lui stesso di passaporto diplomatico, risulta conduttore di tutta una serie di appartamenti a Milano. Per il Montenegro (dove circa 500 ricercati dalle polizie di mezzo mondo hanno trovato rifugio), l'Interpol calcola un introito medio annuo di 60 milioni di dollari derivante dai contrabbandi di droga, carburante e sigarette. Un rapporto di Pax Christi riferiva di Arkan, prima della sua scomparsa, come di un «signore della

guerra» e capobanda artefice di un accordo con i capiclan kosovari per il contrabbando di armi, di droga e di disperati in fuga (traffico oggi tra i più lucrosi) e, grazie a un passaporto falso fornitogli dai croati, comproprietario, con alcuni esponenti del partito di Tudjman, di una società *off shore*, a Nicosia, per il riciclaggio di denaro sporco.

Divisi (forse) dall'odio etnico ma affratellati da affari molto più concreti, i signori della guerra si comportano come soci in affari, avvalendosi di proficue alleanze anche con organizzazioni criminali straniere. D'altra parte, è stato soltanto grazie a manipolazioni finanziarie e traffici illeciti che alcune economie balcaniche sommersedai debiti sono potute sopravvivere; in Serbia, Albania, Montenegro, Macedonia, gli introiti del cosiddetto Stato parallelo costituiscono più del 50% del PIL.

Le cosche usano il richiamo dei nazionalismi per rafforzare posizioni di potere, allargare guai d'affari, rivestire di una qualche parvenza politica gli interessi illegali

della famiglia o del gruppo. Non che i nazionalismi siano pura retorica, al contrario. Esprimono percezioni ataviche, impastate di terra e di sangue, ben radicate soprattutto fra le genti di montagna. Nei Balcani, come altrove, la millenaria contrapposizione tra entroterra e costa è tuttora nitida. Antichi proverbi mediterranei dicono «Il mare è salato ovunque», «I pesci non hanno bandiera». E, ovunque, i montanari detestano i rivieraschi; li trovano infidi, troppo cosmopoliti, complessi e laici per condividere certe loro tetragone certezze.

L'eredità criminale dei massacrati balcanici, che sono stati non una conseguenza bensì una causa dei recenti conflitti, costituisce per l'Europa uno dei problemi più gravi. Se quel retaggio non verrà considerato quanto merita, qualunque «piano Marshall» è destinato a fallire. Una possibile via d'uscita sarebbe quella di avviare, nel medio periodo, un processo di integrazione dei Balcani nell'Unione Europea (UE). Ma per cominciare, il presupposto è, per l'Italia e per l'Europa, di riuscire a bonificare il terreno dalla criminalità organizzata, pena il contagio del nostro stesso tessuto sociale e istituzionale. La balcanizzazione infatti va intesa non nel senso classico di groviglio inestricabile di nazionalismi truci, quanto nel progressivo avvento di «Stati mafia», secondo la bella definizione della rivista «Limes», che ai Balcani ha di recente dedicato un quaderno speciale. Non sempre la UE sembra rendersi conto della gravità della situazione. Eppure, questo sarebbe certamente tra i compiti più utili, e urgenti, verso cui indirizzare, se mai nascerà, la cosiddetta politica di sicurezza comune europea. Una volta bonificato il terreno, e avviata la formazione di una classe dirigente degna, per le genti

balcaniche il cammino verso l'Europa diventerebbe meno accidentato. La pacificazione potrebbe sfociare, prima o poi, in una Conferenza internazionale che sancisca un assetto geopolitico realistico, accettabile da tutti i popoli della regione.

Oltre che con la malavita italiana, i capibanda balcanici hanno stretto alleanze con altre organizzazioni per delinquere potenti in tutto il mondo. (Per il crimine infatti la dimensione internazionale è da tempo abituale pratica quotidiana, mentre noi continuiamo a discettare sui pro e sui contro: lotta impari, e i risultati si vedono). Primi alleati, le cosche russe e ucraine. Nella Russia di Elsin l'intreccio tra politica e crimine era evidente. Prestiti del Fondo monetario affluivano in banche straniere e società *off shore*, fruttando interessi enormi per clan e famiglie. Ministri, generali, banchieri, uomini d'affari, alti burocrati e oppositori cadevano, in clamorosa sequenza, a Mosca e non soltanto, sotto colpi di pistola o di mitraglietta.

Paese immenso e dalle risorse naturali immense, secondo pro-

dotto al mondo di diamanti, primo è l'Africa, dove il 38 per cento dei bambini (dati della Croce rossa) vive in condizioni di povertà, i salari reali sono diminuiti l'anno scorso del 40%, l'ordinamento giudiziario non ha mai raggiunto l'autonomia, e i trasporti, la sanità, l'istruzione pubblica sono al collasso, la Russia ha, in un solo decennio, saputo trasformare radicalmente il suo sistema economico e socio/politico. Pur fiaccati da tre generazioni di dittatura, i russi hanno saputo trovare, praticamente da subito, il coraggio di scegliere di diventare cittadini: pluralismo politico, stampa più o meno libera, sistema di libere elezioni. Né si sono registrati complotti per una presa violenta di potere, o contestazioni del metodo democratico, nella fauna degli ex gerarchi regionali, speculatori e oligarchi tuttora ben presenti negli alti gradi. Con il presidente Putin, una nuova generazione sta approdando alla politica; è lecito sperare che sappia evitare la degenerazione del Paese in una sorta di immane Albania.

La guerra del Caucaso è stata tra le cause, e le conseguenze, del



Per i popoli balcanici è ancora arduo il cammino verso l'Europa.



Nonostante una delle principali risorse dell'Africa siano le miniere di diamanti, la maggior parte della popolazione vive in estrema povertà.

marasma russo. Da secoli i caucasiani combattono i dominatori moscoviti, ma se non avessero avuto la sensazione del caos imperante, chi lo sa quando si sarebbero (di nuovo) mossi. Adesso una situazione di instabilità strisciante sembra essersi radicata dalla Georgia all'Ossezia e all'Abchazia, dalla Cecenia all'Inguscezia, dal Dagestan all'Azerbaïdjan, una intera regione attraverso cui, nei prossimi anni, dovrebbero quotidianamente transitare, in provenienza dal Caspio, 4 milioni di barili di petrolio. Nel Caucaso è ormai un continuo proliferare di bande armate che usano bandiere dei vari nazionalismi o dell'islamismo per condurre traffici illegali, contrabbando di armi, di droga, di disperati in fuga. Un

maledetto meccanismo del tutto simile a quello balcanico, e in una regione dalla natura persino più ostica, incendia nazionalismi sopiti, alza il polverone delle rivendicazioni storiche e territoriali, risveglia l'odio tra etnie

Per la Cecenia, così come a suo tempo per i Balcani, noi in Occidente abbiamo, soprattutto ai tempi della guerra in Bosnia, enfatizzato gli scontri fra nazionalismi, sottovalutando la rivalità fra cosche. Oggi, per quanto riguarda l'Africa, il discorso forse è all'apparenza diverso, quanto ci piace quell'espressione «conflitti tribali», che non significa nulla, ma nella sostanza simile. In quasi tutte le 45 guerre civili complessivamente scoppiate nel continente dal 1969 al 1990, era in gioco il

possesso, vitale, di materie prime. Nei Balcani come nel Caucaso, in Africa quanto in Asia e Sud America, è sempre il medesimo meccanismo maledetto: un'adeguata propaganda di odio fomenta e scatena tradizionali rivalità etniche, religiose, ideologiche, sociali; i commentatori di mezzo mondo riferiscono degli odii tribali (appunto), i capibanda rapinano tutto quel che vogliono nel nome di popoli che del bottino non vedono neppure l'ombra; si indicano un paio di conferenze interregionali e/o internazionali, si avviano raccolte di generi di prima necessità. Si volta pagina fino al prossimo massacro.

Oggi come oggi, in Africa le risorse significano specialmente diamanti. Un recente rapporto dell'ONU e alcuni studi della Global Witness, associazione per la difesa dei diritti dell'uomo, non lasciano dubbi: è per i diamanti che si combatte, e il loro traffico è la fonte principale di finanziamento dei conflitti che seviziano parecchi Paesi come la Sierra Leone, l'Angola, la Repubblica democratica del Congo. Una compagnia sud africana, che negli anni '80 controllava il 60% del mercato mondiale, e non si era fatta problemi nel continuare l'attività durante il regime di *apartheid*, adesso ha deciso di controllare la provenienza di queste pietre. La situazione infatti si è evoluta in modo tale per cui i profitti cominciano a risentire del degrado generale. La società ha anche pubblicato una cartina, per distinguere i diamanti a seconda se prodotti in zone «conflittuali» e «non conflittuali». L'Angola, per esempio, nel 1999 ne ha prodotti di «non conflittuali» per 468 milioni di dollari e di «conflittuali» (cioè usciti da zone al di fuori del controllo governativo) per 150. La Repubblica



I conflitti nascono da ataviche rivalità etniche, tribali e religiose, fomentati da un'appropriata campagna di odio.

Democratica del Congo, rispettivamente per 361 e 35 milioni di dollari. La Sierra Leone per 70 milioni, tutti usciti da zone «conflittuali». Nel luglio scorso, l'Unione Europea ha messo al bando i diamanti di questo Paese, i più belli del mondo, a portata di mano nei fiumi dell'est del Paese.

Utilizzati per comperare armi, o droga, i proventi della vendita dell'enorme massa di preziosi che sfugge al controllo alimentano conflitti infiniti, con la complicità di diversi capi di Stato africani e, indirettamente, di alcune potenze occidentali.

In Africa come ovunque, quando si comincia a sparare, la priorità diventa acquistare armi. E continuare a farlo. Così, si assottigliano fino a scomparire le risorse disponibili per esigenze anche primarie, basilari, indispensabili per la sopravvivenza fisica, oltre

che civile, di una comunità. Progressivamente, inesorabilmente, il tessuto sociale viene distrutto; lo Stato/paria si è instaurato.

A quel punto la comunità internazionale deve intervenire, nel proprio interesse, oltre che per ragioni etiche. Ma, stando ai più recenti studi, gli interventi sono stati compiuti, finora, in modo non ottimale. Oggi, le unità di studio per la prevenzione dei conflitti, che esistono in vari Ministeri degli Esteri, tra cui il nostro, stanno arrivando alla conclusione che, per individuare le radici di un conflitto, è bene porre attenzione maggiore ai fattori economici piuttosto che ideologici, e mettere a punto forme di intervento che non siano i classici aiuti, i quali anzi attizzano le voracità delle opposte fazioni. I Paesi inviano aiuti pensando che servano a sviluppare il libero mercato e che questo finirà con lo sconfiggere il generale degrado. Succede il contrario: l'arrivo degli aiuti sviluppa una voglia feroce di impadronirsi, da parte dei vari clan, che regolarmente ricominciano a spa-

rarsi tra loro come e più di prima. La soluzione migliore è intervenire sui meccanismi di sviluppo, tenendo conto delle peculiari esigenze locali. Non basta, ad esempio, esportare la prauca di democrazia: occorre trovare il modo per evitare, ad esempio, che l'elezione di un presidente diventi una guerra tra capibanda.

Oggi si delinea dunque un «arco della crisi» ben più grande, in vischiate e infido di quello che, nel 1978, Zbigniew Brzezinski, allora consigliere alla sicurezza del presidente americano Carter, definì in base alla contrapposizione tra i blocchi e ai conflitti politico/economici divampati in Medio Oriente e sulla frontiera nevralgica del Golfo del petrolio. A delinearne il nuovo arco sono gli Stati strutturati sul riciclaggio di danaro sporco, sui traffici illeciti di armi, di droga, di disperati in fuga. Gli Stati canaglia, e/o Stati paria: il nuovo nemico.

□

** Giornalista, collaboratore de «La Stampa»*

Osservatorio Strategico



a cura del Ce.Mi.S.S.

«MILLENNIUM SUMMIT» E RIFORMA DELL'ONU

Il «Vertice del Millennio», così come è stata definita l'assemblea straordinaria delle Nazioni Unite convocata a New York ad inizio settembre, è stato l'occasione per più di 180 Capi di Stato e di Governo, per ridiscutere i nuovi equilibri internazionali e il ruolo del massimo organo che ad essi dovrebbe presiedere.

Re, presidenti, e rappresentanti del mondo intero hanno occupato la scena ognuno per cinque minuti, durante i quali hanno enunciato la propria ricetta contro il degrado ambientale, i diritti umani negati, le nuove guerre e le vecchie povertà, ma soprattutto hanno rinnovato l'impegno di un organizzazione che nei suoi primi quarant'anni di attività, ha sacrificato più di 1 400 uomini in nome della pace e della sicurezza.

A queste vittime, proprio nel giorno di apertura della conferenza, si sono aggiunti i tre funzionari dell'UNHCR (Alto Commissariato per i Rifugiati) caduti a Timor Est. Il problema della sicurezza è quindi balzato all'attenzione in un periodo in cui le evidenti difficoltà delle truppe internazionali in Africa (divenute ostaggi

dei ribelli in Sierra Leone), così come era stato nei Balcani (Kosovo), hanno profondamente minato l'autorità delle Nazioni Unite nella gestione dei conflitti.

Dal 1948, data di istituzione dell'ONU, i mutamenti sono stati così radicali, in termini di nuovi Paesi-membri e di equilibri internazionali determinati dalla fine del bipolarismo, da richiedere oggi profondi mutamenti. Già nel 1992, l'allora Segretario Generale, Boutros Ghali, sottolineava l'importanza di un aggiornamento del Consiglio di Sicurezza, massimo organo decisionale mondiale, che, nato all'ombra di una guerra mondiale e di un fungo atomico, non poteva più essere condizionato dal veto di sole cinque potenze (Cina, USA, Russia, Francia, Regno Unito, unici membri permanenti). Il bisogno di riforme si è espresso in una serie di progetti a cui anche l'Italia ha partecipato, cercando di convogliare l'attenzione generale sul rispetto dei principi di democrazia, equilibrio geografico e concreta rappresentatività delle nazioni.

Il progetto italiano, in particolare, mirava a unire alle aspettative di molti piccoli Paesi dell'Africa e dell'America Latina il desiderio di maggiore rappresentatività della stessa Italia e, soprattutto, di un'Europa sempre

più unita politicamente ed economicamente.

Gli interessi in gioco sono molti e se Paesi quali Giappone, Germania, Nigeria o Brasile volessero semplicemente allargare il club degli Stati permanenti, molti penserebbero a un radicale riordino delle sfere d'influenza.

Le aspettative dell'Italia, per un seggio comune dell'Europa al Consiglio di Sicurezza, si sono quindi orientate sul modello secondo il quale già dal '95, in seno all'assemblea Generale, l'Unione Europea si esprime a una sola voce. Contro questa posizione si sono invece schierati USA, Russia e Francia, decisi a non rinunciare alle loro prerogative e a sostenere le aspirazioni di Germania e Giappone. Questa specie di direttorio nell'ambito del G-8, con l'esclusione di Italia e Canada, incontra però forti opposizioni negli altri membri.

La riforma del Consiglio di Sicurezza non è solo un problema procedurale: più volte, nel corso degli ultimi anni, il veto posto da una delle nazioni permanenti in seno al Consiglio ha infatti bloccato azioni militari d'intervento diretto dei «caschi blu» a difesa della pace nel mondo.

Se per le riforme istituzionali, il «Millennium Summit» si è concluso con un generico documento auspicante una riforma

in tal senso, molto più incisivo e concreto è stato il riferimento alle operazioni di pace.

Per rispondere alle parole dell'attuale Segretario Generale, Kofi A. Annan, «...l'ONU)...sta vivendo una grave crisi di credibilità nel perseguimento del suo scopo principale: il mantenimento della pace e della sicurezza» (1), i rappresentanti dei Paesi riuniti nel Palazzo di vetro hanno votato all'unanimità un documento per restituire alle missioni di pace parte della dignità lasciata su molti campi di battaglia.

Il documento, che mira a creare una cellula di pianificazione militare e un fondo di risorse per poter far fronte ai costi delle numerose missioni (2), si basa su uno studio preliminare inviato alle diverse missioni nazionali alla vigilia della conferenza.

Questa ricerca, nota come il «rapporto Brahimi», dal nome del suo curatore, ha analizzato in maniera critica le operazioni di pace delle Nazioni Unite, concentrandosi sui limiti che ne hanno bloccato in più occasioni lo sviluppo. Queste raccomandazioni si sono indirizzate sia su temi politici e strategici sia organizzativi e operativi. In questo senso si è quindi sottolineata l'importanza di mandati chiari e credibili al fine di fare dei «caschi blu» un vero strumento di mantenimento e costruzione della pace. Il bisogno di essere non solo una forza di interposizione ma anche uno strumento per la difesa della popolazione deve basarsi, infatti, sulla possibilità di un'autonoma capacità di rispondere a possibili attacchi nemici, di distinguere tra vittime e aggressori e di intervenire per evitare massacri di cui più volte si è stati solo testimoni

CARATTERISTICHE DELLE MISSIONI DI PEACE-KEEPING COSTITUITE DURANTE IL 1999

	UNMIK (Kosovo)	UNAMSIL (Sierra Leone)	UNTAET (Timor-Est)	MONUC (Repubblica Democratica del Congo)
Budget in milioni di \$ (Luglio '00 / Giugno '01)	410	465	540	535
Forze	4718 poliziotti	3000 militari	8950 militari	5537 militari
Autorizzate	1000 esperti civili		1640 poliziotti 1185 esperti civili	500 osservatori militari

Fonte: Rapporto BRAHIMI, ONU, Agosto 2000, Tab. 4.2

(la tabella sopra richiama missioni dei «caschi blu» ancora in atto, in cui al dispiegamento di forze non è seguito un significativo risultato in termini di pacificazione della regione).

In realtà, lo scopo delle Nazioni Unite non è solo quello di intervenire in caso di conflitti, quanto quello di prevenire gli stessi. Diviene quindi fondamentale disporre di una struttura flessibile e aggiornata (3) che, in tempi brevi, possa dislocare truppe ed esperti nelle aree di crisi. Dal punto di vista strategico si sottolinea l'importanza di disporre di Brigate multinazionali di pronto intervento e di ufficiali e civili (esperti in questioni di diritto penale, e di diritti umani) disponibili in caso di necessità.

Il bisogno di costruire la pace, nelle settimane immediatamente successive alla fine del conflitto, attribuisce un nuovo significato alla presenza delle truppe internazionali, così come mira a riformare i rapporti tra quest'ultime e la parte più attiva della società esterna al conflitto.

Questo modello di sviluppo si scontra naturalmente con il «principio di non ingerenza» che anche in occasione della conferenza straordinaria del-

l'ONU è stato ribadito soprattutto da parte di quei Paesi che in più occasioni sono stati criticati per l'uso di metodi coercitivi e privativi di molte libertà. A tale principio si contrappone quello dell'«ingerenza umanitaria», inteso da più parti come espressione superiore di un diritto inalienabile del singolo contrapposto all'interesse generale del Paese.

La necessità di sanzionare un nuovo ordine mondiale richiede una riforma radicale delle missioni di pace e del loro ruolo nei conflitti internazionali. Anche nel documento finale alle Nazioni Unite si è sancito il nuovo indirizzo: la volontà di rafforzare le operazioni di peace-keeping dotando finalmente l'ONU di truppe ben addestrate ed equipaggiate.

NOTE

(1) EL PAIS, del 8/09/00

(2) Oltre 1000 miliardi la spesa militare annua agli inizi degli anni novanta (fonte ONU).

(3) La ricerca propone la creazione di un «Executive Committee on Peace and Security - ECPS» e di un «Informative and Strategic Analysis Secretariat - EISASD»

LA FORMAZIONE DEL DIRIGENTE MILITARE

Nell'era della globalizzazione

di Massimo Marzi *



Nell'era della globalizzazione costituisce un grande vantaggio competitivo il saper prevedere i cambiamenti e prepararsi ad assolvere, attraverso la revisione continua del proprio know-how manageriale, nuovi e più impegnativi compiti.

È necessario predisporre un organizzato pacchetto di soluzioni per incrementare la propria produttività... perfezionare efficaci metodi di ricerca, individuare aggiornate e ricche fonti informative, utilizzare sempre gli strumenti più avanzati, imparare a migliorare la gestione del tempo, convivere con la complessità dominando lo stress.

LA PROLIFERAZIONE DELLE TECNOLOGIE.

I media e le reti di telecomunicazioni a copertura planetaria hanno abbattuto ogni barriera e superato ogni confine: dati, notizie, immagini, voci e musiche varcano ogni giorno le frontiere senza pagare dogane.

Tutto è accaduto così in fretta che stanno andando in crisi le norme di diritto internazionale riguardanti *copyright*, pubblicità, commercio elettronico.

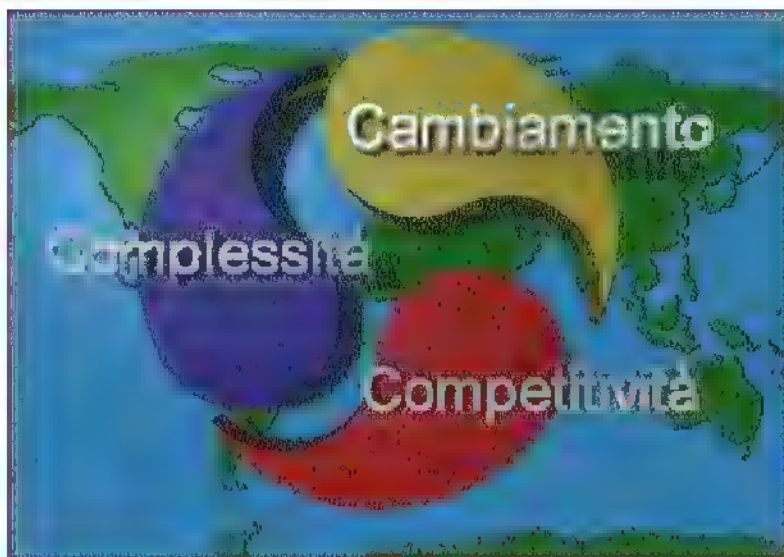
Ogni evento è ormai caratterizzato da grande rapidità.

Sono continuamente potenziate reti satellitari e terrestri che avvolgono, ormai quasi senza soluzione di continuità, tutti i continenti, assicurando trasmissioni analogiche e digitali sempre più veloci e sempre più economiche, grazie alla fortissima concorrenza dei gestori dei sistemi trasmissivi. Internet, in questo complesso e ampio scenario di telecomunicazioni mondiali, assume sicuramente un ruolo preminente.

Attraverso il web, multimedia e interattività non sono più soltanto parole a circolazione ristretta e senza concretezza. La semplicità crescente nell'impiego dei computer, la riduzione del prezzo di acquisto, il contenimento dei costi di connessione, favoriscono sempre di più la crescita degli utenti.

Siamo nell'era della globalizzazione, in un enorme mercato dove beni e servizi vengono esposti in vetrine virtuali dislocate in ogni parte del mondo. Archivi, librerie, quotidiani, riviste, servizi di ogni genere, enti pubblici, aziende, associazioni, privati, praticamente chiunque può creare uno spazio, detto sito, dove inserire contenuti multimediali di vario genere (in formato elettronico) per gli scopi più disparati: dalla semplice informazione alla didattica, dalla promozione aziendale al commercio, dal turismo all'intrattenimento.

Cambiamento, complessità,



Effetti collaterali della globalizzazione

competizione sono le nuove regole con cui ogni giorno ci dobbiamo misurare.

È evidente che ai livelli di elevata responsabilità è importante essere in grado di sviluppare capacità di adattamento al mutamento, sapere gestire e amministrare la complessità, riuscire ad arginare, con determinazione ed efficacia, la concorrenza in tutte le sue espressioni.

I dirigenti militari, come peraltro i dirigenti d'azienda, per fronteggiare le grandi e continue trasformazioni, debbono non solo portare avanti le loro attività quotidiane con impegno e professionalità ma anche prestare attenzione alla propria formazione e a quella dei collaboratori.

Il dirigente militare, in sintesi, nell'era della globalizzazione può attuare, con tutti gli strumenti di cui dispone individualmente ed all'interno dell'organizzazione di appartenenza, un mirato piano di periodici interventi formativi assistiti o autonomi. Con una continua autodiagnosi delle proprie competenze, rapportate alle esigenze presenti e proiettate sui compiti e sui cambiamenti prevedibili, il dirigente dovrà continua-

mente aggiornare, rivedere, integrare il suo preparazione professionale.

Si tratta in qualche modo di effettuare una sorta di manutenzione programmata del proprio sapere, acquisito spesso con fatica nel precedente arco di carriera. Bisogna imparare a migliorare la capacità di rivedere, adattare e ampliare il patrimonio di competenze, *know-how* e *skills* specifici acquisiti.

L'obiettivo è quello di esercitarsi a sviluppare una **preparazione professionale** che, attraverso le conoscenze acquisite, possa rivelarsi adeguata per l'assunzione di nuovi incarichi.

Saper prevedere i cambiamenti e prepararsi ad assolvere, attraverso la revisione continua del proprio *know how* manageriale, nuovi e più impegnativi compiti, particolarmente nell'era della globalizzazione, costituisce un grande vantaggio competitivo.

È necessario inoltre incrementare la propria produttività, perfezionare efficaci metodi di ricerca, individuare aggiornate e ricche fonti informative, utilizzare gli strumenti più avanzati, migliorare la gestione del tempo,



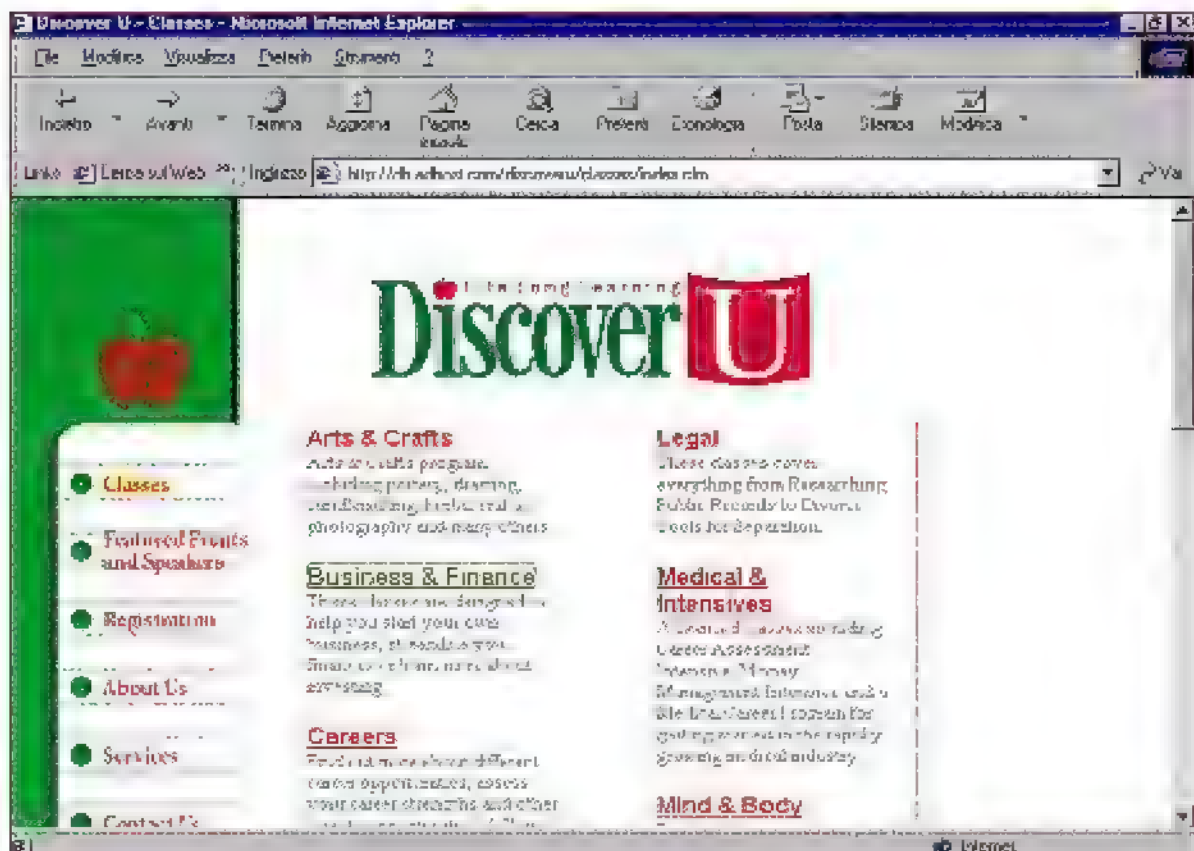
La piramide della evoluzione professionale

convivere con la complessità, dominare lo stress.

Una buona pianificazione e una sapiente ricognizione sui temi e sugli argomenti su cui concentrare l'interesse consentono, grazie a Internet e ad altri supporti multimediali, di gestire efficacemente quello che nel mondo anglosassone viene definito *Life Long Learning* (apprendimento per tutto l'arco di vita)

**IL DIRIGENTE MILITARE:
PROFILO, FUNZIONI, RUOLI,
VALORI.**

«Con il termine dirigente si indicano i gradi apicali della gerarchia militare (da Colonnello a Tenente Generale). A loro sono affidati, in relazione al grado rivestito, gli incarichi di maggiore va-



Un sito americano che si occupa di Life-Long Learning

lenza in seno all'amministrazione della difesa, sia nel settore prettamente operativo (in attività di comando o di staff) sia in quella tecnico amministrativo, sia ancora in quello di direzione controllo di tutte le attività di interesse della Forza Armata, ovvero interforze nell'ambito degli Organi di Vertice o Centrali.

A seconda pertanto del grado rivestito e dell'incarico ricoperto, a tali ufficiali sono direttamente riconducibili le responsabilità relative al conseguimento degli obiettivi assegnati all'intero comparto della Difesa, utilizzando ed impiegando a tale scopo le risorse finanziarie umane e materiali all'uopo destinate.

Specie in un momento di radicali trasformazioni strutturali in campo europeo come in quello nazionale il ruolo assolto dalla categoria è effettivamente decisivo e lo sarà sempre di più in futuro in quanto individua la piena e totale titolarità di un notevole complesso di funzioni preposto ad un «macrosistema completo» che, peraltro, presenta molti elementi sia distintivi sia comuni con quelli propri di altri Dicasteri.

Ciò che contraddistingue segnatamente in modo peculiare e specifico la Dirigenza militare rispetto a quella civile è l'esercizio dell'azione di comando che presuppone, tra l'altro, il costante riferimento a valori di assoluto rilievo morale ed umano per poter gestire al meglio specie in situazioni di crisi, di disagio ovvero di rischio, quella che sicuramente rappresenta la risorsa più pregiata di cui si dispone: l'uomo.

Ed è proprio questa consapevolezza di tale peculiarità, nonché dall'atipicità della condizione militare contrassegnata dalla varietà e complessità degli incarichi, dalle profonde e totali responsabilità a tutto campo, dalla maggiore selettività e lentezza delle carriere, dalla instabilità di sede dovuta alla frequente mobilità, che deve trovare origine e fonte di alimentazione il vero



Il sapere e il saper fare sono il risultato di mirati interventi formativi e di successivi periodi di comando

senso di orgoglio dei nostri Quadri di appartenere ad una Istituzione di provata tradizione e moralità a cui sono affidati compiti d'interesse generale e di portata globale» (1).

Nel presentare la pubblicazione in nota il Sottocapo di Stato Maggiore dell'Esercito, Tenente Generale Roberto Speciale, riporta una frase di Machiavelli di grande attualità e completamente condivisibile: «...niente è più difficile da realizzare, né di più dubbio successo, né più pericoloso da gestire, che dare inizio a un nuovo ordine di cose».

Il grande pensatore del Rinascimento identifica tre elementi chiave del cambiamento, **la difficoltà, l'incertezza, il pericolo**.

Ne consegue che il miglior modo di fronteggiare tutto ciò che è nuovo implica i seguenti requisiti: **competenze commisurate al grado di difficoltà, intraprendenza e determinazione per conseguire il risultato, coraggio per gestire il pericolo e senso della sfida per saper convivere con i rischi**.

Si può quindi affermare che il cambiamento radicale, rapido ed

esteso a tutte le organizzazioni, impone una controreazione di soluzioni innovative allo scopo di ristabilizzare i sistemi e ricondurli a nuove condizioni di equilibrio dinamico. Competenze «ad assetto variabile», determinazione, perseveranza, iniziative coraggiose e gestione scientifica del rischio sono e saranno i requisiti dominanti per sopravvivere nell'era della globalizzazione.

Se si considera il percorso di carriera di un dirigente militare, caratterizzato da lunghi anni di esperienza professionale a crescenti livelli di responsabilità di comando, emerge che per definizione i requisiti prima ricordati e sottintesi da Machiavelli sono in larga parte già posseduti dal comandante manager. Un uomo che ha grande familiarità con la complessità e gli imprevisti, calcola il rischio, ha una visione anticipatoria sull'elemento sorpresa e che, più volte ed in diverse circostanze, collauda «sul campo» la prestazione corale di diverse unità/reparti, una sintesi di sapere e di saper fare.

Come ogni grande organizza

Tab. A

Sintesi della Scheda valutativa per Ufficiali fino al grado o di Colonnello o corrispondente

<i>parte prima</i> qualità fisiche, morali e di carattere a) prestanza e portamento b) salute e resistenza fisica 1 energia 2 decisione 3 iniziativa 4 costanza e perseveranza 5 fiducia e sicurezza in se stesso 6 autocontrollo 7 capacità di giudizio e spirito critico 8 alto 9 ascendente 10 amor proprio e dignità personale 11 sincerità e rettitudine 12 riservatezza 13 comportamento nella vita privata	<i>parte seconda</i> qualità culturali ed intellettuali 1 rapidità di processi mentali 2 memoria 3 patrimonio culturale 4 capacità di espressione scritta e orale 5 capacità di analisi 6 capacità di sintesi 7 capacità di decisione 8 buon senso 9 resistenza al lavoro mentale
<i>parte terza</i> qualità professionali 1 preparazione tecnico professionale 2 capacità organizzativa 3 capacità didattica ed educativa ed addestrativa 4 capacità amministrativa e cura dei materiali 5 governo del personale 6 esecuzione degli ordini 7 atteggiamento verso superiori, colleghi e inferiori 8 capacità di giudicare i dipendenti 9 senso del dovere e della responsabilità 10 senso della disciplina	<i>parte quarta</i> qualità specifiche 1 specifiche attitudini a particolari incarichi 2 scarse attitudini a particolari incarichi 3 capacità di impiegare uomini e mezzi 4 nella risoluzione di problemi nelle condizioni di studio affidate all'ufficiale e no e 1 Pronunciarsi solo in caso di spogata e provata attitudine, indicando gli incarichi 2 Pronunciarsi solo in caso di evidente e provata scarsa attitudine, indicando gli incarichi

zione l'Esercito dispone di un sistema di *monitoring* delle competenze. Per un Ufficiale si concretizza con la compilazione, da parte di una apposita Commissione di Avanzamento, di una scheda

valutativa personale

Tale documento costituisce un riferimento importante per la formulazione e la formalizzazione del giudizio di merito complessivo, articolato su cinque livelli, ec-

cellente, superiore alla media, nella media, inferiore alla media, insufficiente.

È importante comprendere tale collaudato sistema di valutazione poiché le voci inserite nella scheda costituiscono i requisiti finali, il pacchetto integrato delle qualità e dei valori richiesti dall'Organizzazione al singolo Ufficiale, il cui percorso formativo e di carriera è peraltro inserito in un più ampio sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane, a cui la Forza Armata dedica oggi particolare attenzione.

Nella **tabella A** sono riportati i quattro gruppi di qualità che un Comandante deve possedere e che in parte sono migliorabili, come le qualità professionali e culturali, mentre alcune altre, come quelle morali e di carattere, difficilmente possono essere modificate in età matura e costituiscono il grande patrimonio dell'individuo.

Sono doti innate e si sviluppano nella fase di consolidamento dei valori, prendendo forma definitiva quando, per spontanea vocazione, un giovane, guardando al suo futuro, decide di intraprendere la carriera militare.

La citata tabella riconferma che per un dirigente militare non solo è importante disporre delle richieste qualità, ma è anche indispensabile una idonea preparazione per meritare il giudizio «eccellente» indispensabile per l'avanzamento di carriera nella Forza Armata che, come ogni altra grande organizzazione, deve attuare una forte azione selettiva, soprattutto per l'accesso ai massimi livelli della scala gerarchica.

IL DIRIGENTE D'AZIENDA: VARIABILITÀ DI FUNZIONI E DI VALUTAZIONI

L'universo della dirigenza in Italia è costituito da manager con ruoli, incarichi, posizioni gerarchiche, trattamenti economici



**Le valutazioni si basano e tengono conto
di un insieme complesso di qualità e valori**

tra loro notevolmente diversi. Le diversità rilevanti dipendono dai vari settori di impiego, dall'area geografica in cui è insediata l'azienda di appartenenza, dalla anzianità di servizio, dai livelli culturali, dalla dimensione dell'impresa (piccola, media o grande).

La dirigenza in Italia è quasi totalmente rappresentata dalla CI DA - Confederazione Italiana Dirigenti di Azienda, fondata il 16 ottobre 1946 e con sede a Roma.

Questa riunisce sei Federazioni alle quali è affidato il compito della contrattazione collettiva di categoria nei vari settori: industria, credito, commercio, assicurazioni, agricoltura, funzione pubblica.

Conta 150.000 iscritti appartenenti a sei diverse Federazioni.

La FeNDAC è una delle sei federazioni (Federazione Nazionale Dirigenti di Aziende Commerciali, dei Trasporti, del Turismo, dei Servizi, Ausiliari, del Terziario Avanzato) e rappresenta circa 16.000 dirigenti.

Nel contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti di aziende del terziario della distribuzione e dei servizi sottoscritto con la Confederazione Generale Italiana del Commercio, del Turismo e dei Servizi - nella parte prima, «costituzione del rapporto», i primi due articoli recitano:

- sono dirigenti (a norma dell'art. 2094 c. c., ed agli effetti del presente contratto) coloro che, rispondendo direttamente all'imprenditore o ad altro dirigente a ciò espressamente delegato, svolgono funzioni aziendali di elevato grado di professionalità, con ampia autonomia, discrezionalità e iniziativa, e col potere di imprimere direttive a tutta l'impresa o ad una sua parte autonoma,
- la qualifica di dirigente comporta la partecipazione e la collaborazione, con la responsabilità inerente al proprio ruolo, all'attività diretta a conseguire l'interesse dell'impresa e il fine

Asse della relazione: collega la Leadership con l'Integrazione
Asse delle risorse: collega l'Organizzazione con la Valorizzazione delle Risorse Umane
Asse dei risultati: collega la Determinazione con la Gestione del Cambiamento



Comportamenti organizzativi sviluppati lungo tre assi e imperniati sulla decisione

della sua utilità sociale

Comparando i lineamenti professionali del dirigente d'azienda, con molte delle qualità riportate nelle schede di valutazione del dirigente militare, emergono moltissime affinità e comuni caratteristiche che risultano essere indispensabili requisiti per entrambe le figure manageriali.

Volendo comparare con le inevitabili approssimazioni a causa della complessità dell'argomento le differenze più rilevanti fra le due forme di dirigenza, potremmo sostenere che mentre il dirigente militare deve sviluppare prevalentemente competenze connesse con l'esercizio dell'azione di comando e quindi intorno all'uomo (*leadership*, autorevolezza, rischio, disagio, sicurezza, benessere, comunicazione, spesso anche in situazioni di crisi

e conflitto), il manager d'azienda deve concentrarsi soprattutto sul profitto dell'impresa, non dimenticando mai la «mission» della società, curando la penetrazione di prodotti e servizi, gestendo promozione e commercializzazione, sviluppando una grande attenzione ai mercati e alla minaccia continua della concorrenza.

Inoltre, anche se la carriera del dirigente militare è caratterizzata da frequente mobilità (che avviene sempre all'interno della medesima organizzazione, spesso col disagio del cambiamento di sede), nel caso del dirigente d'azienda avviene che la mobilità è comunque molto frequente (soprattutto nelle aziende commerciali con alto *turn over*). Implica più spesso il trasferimento all'altra azienda (mobilità interaziendale) piuttosto che il cambiamento d'incarico

Comportamenti organizzativi

Tab B

comportamenti	aree
decisione	a identificare i problemi b farsi carico della decisione c verificare gli esiti
leadership	a formare modelli b guidare verso gli obiettivi c delegare
integrazione	a interagire b aiutare c comunicare
organizzazione	a dividere i compiti b coordinare c ottimizzare le risorse
valorizzazione risorse umane	a responsabilizzare b valutare c formare
determinazione	a essere tenaci b essere efficienti c produrre risultati
gestione del cambiamento	a definire il cambiamento b affrontare l'incertezza c adattarsi

all'interno della medesima società. Va aggiunto che la maggior parte dei dirigenti d'azienda, coinvolti nella mobilità, difficilmente accetta una sede di lavoro diversa da quella di abituale residenza.

Il volume «Le competenze manageriali. Dalla valutazione delle prestazioni e del potenziale alla valutazione delle competenze manageriali» (di M. Fertoni) descrive i riferimenti teorici e le metodologie utilizzate da alcune importanti aziende per la valutazione dei propri dirigenti. Tra i numerosi approfondimenti sull'ar-

gomento, l'autore ricorre ad una metafora efficace ricordando che, nell'area della gestione delle risorse umane, la politica del personale poggia su un tripode le cui tre gambe sono rappresentate da altrettante P: **posizione, prestazione, potenziale**.

- La **posizione** rappresenta il ruolo che la persona occupa nella struttura organizzativa;
- la **prestazione** rappresenta la modalità con la quale la persona che occupa una data posizione aziendale assolve i compiti assegnati (ed è quella normalmente misurata),
- il **potenziale** rappresenta in

qualche modo un giudizio orientato al futuro che analizza le caratteristiche personali dell'individuo in forma anticipatoria, elaborando una graduatoria su capacità e competenze legate a ruoli che l'azienda prevede di assegnare ai dirigenti nel corso di future trasformazioni.

È interessante notare come sia importante, per le aziende che operano in una realtà caratterizzata dal cambiamento continuo, individuare con anticipo all'interno delle proprie organizzazioni le figure professionali per ricoprire nuovi incarichi di elevata responsabilità nel momento in cui l'azienda dovrà adattarsi, trasformandosi strutturalmente ed organizzativamente, per essere costantemente competitiva.

Ne consegue che per un dirigente non solo è indispensabile avere le giuste capacità per gestire al meglio il proprio incarico attuale, ma è anche importante avere «risorse di scorta» (qualità da sviluppare, predisposizioni da valorizzare), che lo mettano in condizione di affrontare incarichi successivi all'interno dell'organizzazione che cambia per seguire le trasformazioni imposte dalla globalizzazione.

La valutazione delle competenze manageriali per i dirigenti d'azienda è attuata, come intuibile, con metodologie, forme e tecniche assolutamente eterogenee. Ogni azienda media o grande ricorre a modalità di accertamento del *know how* con metodi che vengono frequentemente rivisti per affinare le valutazioni; le piccole aziende, che tra l'altro sono le più numerose, hanno consolidato una prassi di valutazione meno formale e più sostanziale del dirigente, misurando i concreti risultati raggiunti, senza ricorrere a sofisticate metodologie di accertamento delle competenze.

La **tabella B** evidenzia sette importanti comportamenti organizzativi. Tali comportamenti sono

DIRIGENTI D'AZIENDA: AGGIORNAMENTO PER OGNI ESIGENZA

Il Centro di Formazione di Management del Terziario (CFMT) fondato nel 1994; attualmente ha due sedi, a Milano e a Roma

Nella brochure 1999-2000 contenente il calendario delle attività istituzionali il CFMT riporta l'elenco dei corsi programmati per il corrente anno, i seminari interaziendali, le iniziative di formazione su misura per le aziende, la lista dei convegni e *workshop*, le ricerche ed altri eventi di interesse formativo per la dirigenza nel settore commerciale

Con un totale di iscritti pari a 16.514 dirigenti il CFMT ha sviluppato, nel 1999, 2.063 giornate d'aula per un totale di 4.380 partecipanti appartenenti a 2.266 aziende commerciali. Sono state realizzate 1.407 iniziative, di cui 171 itineranti sul territorio nazionale, con lo scopo di portare nelle aree di più marcato interesse, varie azioni formative, concepite sulla formula *taylor-made* dei dirigenti partecipanti. I corsi, tenuti da docenti e professionisti qualificati, hanno raggiunto i dirigenti sui luoghi dove esercitano comunemente la loro attività, con il doppio scopo di ridurre i disagi ed i costi di trasferta ed anche minimizzare i tempi di assenza dei *manager* dalle aziende di appartenenza

Il CFMT, molto sensibile alla trasformazione del mondo della dirigenza, parallelamente ai corsi tradizionali tenuti in aula sta concretamente sviluppando e sperimentando progetti di teledidattica utilizzando internet (www.cfmr.it) ed altri strumenti innovativi

La macroarea su cui viene sviluppata l'ampia offerta formativa sono

- Marketing ed organizzazione forze di vendita,
- Gestione risorse umane,
- Controllo di gestione e finanza,
- Organizzazione, processi, *information technology*

A titolo di esempio, soltanto per dare un'idea della consistenza e della tipologia dei corsi tenuti nella macroarea - gestione risorse umane - vengono riportati di seguito i titoli dei 16 corsi, della durata media di due giorni, suddivisi nei seguenti due sottogruppi.

• *skill individuali*

- la *leadership* nelle relazioni professionali (2+2 gg),
- l'ascolto attivo (2 gg),
- la negoziazione efficace (2 gg),
- parlare in pubblico (2+2 gg);
- *time management*-ottimizzazione dell'uso del tempo (1 gg),
- come condurre *meeting* di lavoro efficaci (2 gg),
- decidere in situazioni complesse - pensiero sistemico in azione (2 gg),
- *cross-cultural management communication* (2 gg),
- *international presentations* (2 gg),
- *international negotiations* (2 gg);

• la gestione dei collaboratori

- *Check-up manageriale*: conoscere il proprio stile per dirigere meglio (2 gg),
- comunicazione e *leadership* nella gestione dei collaboratori (2 gg);
- *people management*: logiche e strumenti di gestione, motivazione e ricompensa dei propri collaboratori (2 gg);
- *people strategy*: identificazione e fidelizzazione delle persone chiave (3 gg),
- la comunicazione a distanza: come integrare vecchi e *new media* in azienda (2 gg),
- comunicare strategie ed entusiasmo ai collaboratori (1 gg)

stati l'espressione delle capacità e della qualità che una azienda importante richiedeva al proprio *management*. A ogni comportamento erano affiancate le tre aree che li descrivevano. Ispirandosi a questa tabella era disponibile una scheda di valutazione che riproduceva vari indicatori di comportamento periodicamente annotati dal compilatore.

Così per i dirigenti la valutazione complessiva di fine anno veniva espressa non solo in modo descrittivo, facendo riferimento al livello di realizzazione dei risultati e ai comportamenti organizzativi adottati, ma anche con una graduazione su una scala pentanaria così articolata

- insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi,
- sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi,
- buono, rispondente ai risultati attesi,
- elevato, superiore ai risultati attesi,
- di assoluto rilievo, nettamente superiore a risultati attesi

IL LEADER: UNA IDONEITÀ DA RICONFERMARE CONTINUAMENTE

A pag. 49 del Quaderno ISTRID «Impegni internazionali dell'Esercito Italiano» (Supplemento nn. 24-25-26 lug. ago. set. 1998) tra una serie di altre interessanti considerazioni sugli impegni fuori area della nostra Forza Armata, è riportato per punti quello che è ritenuto essere il profilo ideale dell'Ufficiale dirigente

- buona salute e cura della forma fisica (*footing/jogging/palestra/nuoto ecc.*),
- cultura generale di livello universitario, corredata di esperienze di vita all'estero,
- conoscenza completa ed esauriente della lingua inglese (che solo una precedente permanenza in un Paese anglofono può fornire),
- formazione professionale supe-

STRESS E GESTIONE DEL TEMPO

Complessità sfida, competizione e poi *problem solving, decision making* ed ancora organizzare, controllare, gestire, amministrare, pianificare, coordinare ogni termine, ogni etichetta, ogni verbo citato rappresenta per il manager un universo di cose da sapere e saper fare che lo occupano ma spesso «pre occupano» la sua testa è come un grande simulatore continuamente impegnato ad individuare gli incastri migliori per integrare risorse, mezzi, procedure identificare soluzioni e coltivare l'arte di rendere semplici le cose complesse per imparare ad inserire abilmente il tutto nel poco il tutto è il lavoro complesso sempre più saturo di impegni e responsabilità. Il poco è il tempo, il grande nemico l'elemento che scandisce inesorabilmente la vita di tutti, e in particolare dei dirigenti.

Il dirigente normalmente vive il futuro un attimo prima degli altri sviluppa la visione ed esercita la previsione non ama sbagliare, le sue esperienze si affinano nel tempo fino a consolidare una forte intuizione sugli eventi futuri che però possono tenerlo in uno stato di vigilanza continua una sorta di pre-allarme prolungato in cui si prepara ad arginare eventuali sgradite sorprese.

Ed ecco allora quando la tensione è forte e lo sforzo psico-fisico si protrae nel tempo compare la grande insidia lo stress.

Lo stress nasce per quello che si deve o si vuole fare e non per quello che si è già fatto.

Una delle cause scatenanti dello stress è l'ansia che è in qualche modo una forte carica vitale che vuole esprimersi in grande fretta. Willy Pasolini «La vita è semplice» racconta le due condizioni come segue:

«L'ansia nasce da una finalità positiva ed è al servizio della vita in questo caso si parla di "eustress", cioè di uno stimolo che mantiene uno stato di allerta di fronte a un pericolo o a un'iniziativa particolarmente importante. Biologicamente l'ansia è correlata all'adrenalina e alla dopamina, due ormoni prodotti dall'organismo che provocano nell'animale e nell'essere umano uno stato di attenzione vigile o di allarme, che facilita per esempio, lo studente nello sprint finale e lo aiuta a superare brillantemente un esame. Purtroppo in alcuni individui l'eustress si trasforma in "distress" (chiamato più comunemente "stress") situazione in cui le reazioni fisiologiche sono sproporzionate alla causa. L'ansia persiste così al di là dell'evento pur non avendo più ragione di esistere».

Lo stress quindi (più propriamente distress o «solllicitazione nociva») traducibile anche con tensione sforzo è una condizione che può produrre dei danni psico-fisici lasciando segni permanenti.

Dal testo «Organizational Behavior» di Schermerhorn Hunt Osborn riporto una tabella in lingua originale che sintetizza i sintomi evidenti dello stress, come il cambiamento delle abitudini alimentari, la modificazione dei consumi di alcolici e del fumo, malesseri e dolori, mancanza di concentrazione problemi di insonnia tensione nervosismo ecc.

SIGNS OF EXCESSIVE STRESS

- Change in eating habits
- Change in alcohol consumption or smoking
- Unhealthy feelings-aches and pains, upset stomach
- Restlessness, inability to concentrate sleeping problems
- Tense, uptight fidgety nervous feelings
- Disoriented, overwhelmed depressed irritable feelings

Analogamente aggiungo la lista dei più comuni elementi «stressogeni» (Richieste di compiti, ambiguità e conflitti di ruolo dilemmi etici, problemi interpersonali, sviluppo di carriera, condizioni fisiche ambientali).

A list of common stressors includes the following:

- Task demands-being asked to do too much or being asked to do too little
- Role ambiguities not knowing what one is expected to do or how work performance is evaluated
- Role conflicts-feeling unable to satisfy multiple possibly conflicting, performance expectations
- Ethical dilemmas-being asked to do things that violate the law or personal values
- Interpersonal problems-experiencing bad relationships or working with others who do not get along
- Career developments-moving too fast and feeling stretched, moving too slowly and feeling plateaued
- Physical setting being bothered by noise lack of privacy, pollution, or other unpleasant working conditions

La correlazione tempo e stress è forte ed evidente ogni manager ne conosce tutti i risvolti e le implicazioni.

Saper organizzare bene il proprio tempo, definendo le priorità non solo del lavoro ma anche della vita significa in qualche modo saper arginare anche lo stress. Parafrasando Immanuel KANT che diceva «La saggezza è vita organizzata» si può estrapolare «Organizzare i tempi della vita è indice di saggezza».

Sulla gestione del tempo ad uso dei manager efficienti esiste una copiosa letteratura.

Tra i testi che mi hanno stimolato degli utili spunti di riflessione cito «Gestisci il tuo tempo» di Lothar J. Seiwert.

Quasi tutti diciamo: non ho tempo. Eppure il tempo è quasi tutto nostro (Paradosso).

Il tempo è il bene più prezioso che abbiamo. E la parola più usata là dove gli esseri umani ne subiscono la tirannide a causa dei febbrili ritmi di vita. Il tempo vale più del denaro. Dobbiamo investire bene il capitale-tempo. Possiamo definirlo così: la nostra vita è il tempo che ci viene assegnato qui sulla Terra. Nella vita abbiamo il compito fondamentale d'utilizzarlo al meglio questo nostro tempo.

Il tempo è il capitale più grande: il tempo non è affatto una risorsa abbondante, il tempo non si può comprare, il tempo non

può essere né messo da parte né immagazzinato, il tempo non ha minuti con 61 secondi o giorni con 25 ore, il tempo passa, è impossibile fermarlo, **IL TEMPO È VITA**

Però ci domandiamo da dove cominciare? Molti dedicano la maggior parte del tempo a problemi e a compiti di secondaria importanza invece di concentrarsi su poche attività essenziali.

Spesso, se si impiega in maniera strategicamente azzeccata un 20% di tempo, si ottiene un 80% di risultati.

- un 20% di clienti o di merci produce un 80% di giro d'affari,
- un 20% di prodotti difettosi causa un 80% di perdite,
- il 20% di un giornale contiene l'80% delle notizie,
- il 20% di un riunione produce l'80% delle decisioni,
- il 20% del lavoro in ufficio determina l'80% del successo di un'attività.

Questo rapporto (80/20) è stato descritto per la prima volta dall'economista italiano Vilfredo Pareto nel XIX secolo. Le ricerche statistiche da lui condotte gli fecero scoprire che l'80% della ricchezza nazionale era posseduto dal 20% della popolazione. Questo principio fu in seguito applicato anche ad altri settori.

Per fissare gli obiettivi e i programmi, i provvedimenti e le attività che consentono di raggiungere tali obiettivi, è necessario individuare nella sfera professionale e in quella privata quel 20% di risorse in grado di produrre un 80% di successo dando la massima importanza alle priorità.

Il rapporto 80/20 è un interessante traguardo, ma pochi ci riescono. Riccardo Varvelli e Maria Ludovica Varvelli Lombardi nel loro libro «L'orologio manageriale» riportano la fedele fotografia dell'impiego del tempo dei manager in importanti aziende italiane.

Il manager italiano lavora mediamente un'ora e mezzo in più al giorno del manager americano, ed un'ora in più del manager giapponese. In altri termini: il manager italiano dedica al lavoro dal 15 al 20% di tempo in più dei suoi colleghi di oltre oceano (rif. in bibliografia).

Di seguito vengono riportate le tipiche attività manageriali e loro ripartizione percentuale.

1. Lavoro autonomo (escluse le attività 2-3-4 riportate nella tabella sottostante; tutte le attività che comportano riflessione e contributo individuale e che si svolgono normalmente in solitudine (messa a punto di progetti, diagnosi di problemi, momenti decisionali, calcoli matematici, interpretazione di dati, esame di proposte, stesura di relazioni o interventi, ricerca di alternative).

2. Telefono: ricezione ed effettuazione di telefonate.

3. Posta/corrispondenza: lettura, risposta, dettatura, preparazione o firma della corrispondenza esterna o interna e di servizio.

4. Acculturazione: lettura di libri, riviste, giornali, articoli o altra documentazione pertinente all'attività manageriale o al ruolo specifico ricoperto. Audizione di registrazioni, visione di filmati, partecipazione a seminari, corsi ed iniziative di formazione interne od esterne all'azienda.

5. Colloqui (esclusa l'attività 2 in tabella): situazione interpersonale a due: formale o informale, programmata o non, e svolta in sede aziendale.

6. Riunioni: situazione interpersonale con più di un interlocutore, formale o informale, programmata o non, e svolta in sede aziendale.

7. Impegni extra sede: riunioni e incontri esterni all'azienda, partecipazioni a mostre, convegni, attività di rappresentanza, visite a fornitori, a clienti ed altre aziende.

8. Trasferimenti: momenti di spostamento della sede abituale di lavoro ad altro luogo sempre di lavoro (viaggi automobilistici, aerei, navali, ferroviari).

9. Varie: tutte le altre attività manageriali non comprese nelle precedenti voci.

Un buon uso del tempo ed il controllo dello stress possono realmente aiutarci a convivere con la impegnativa professione del dirigente.

Ispirandosi al principio «se lo conosci lo eviti» ogni manager dovrebbe soprattutto nella fase di consolidamento della carriera regolarsi in una condizione di guardingo equilibrio evitando sapientemente il sovraccarico ed eventuali scossoni e sviluppando una protezione dalle minacce che insidiano sempre chi sta vicino alle vette delle organizzazioni.

Ricerca sul tempo manageriale in Alfa Romeo

Codice	ATTIVITA'	Tempo in %
1	Lavoro autonomo	18
2	Telefono	9
3	Posta	7
4	Acculturazione	7
5	Colloqui	21
6	Riunioni	24
7 e 8	Attività extra sede/viaggi	8
9	Varie	6
	Totale	100

Codice	RELAZIONI	Tempo in %
A	Con superiori	19
B	Con colleghi	25
C	Con dipendenti	40
D	Con esterni	16
	Totale	100

da pag. 106 rif. n° 108 in bibliografia

riore interforze,

- esauriente conoscenza della struttura e delle procedure di lavoro dei comandi integrati (che solo una precedente esperienza ed un aggiornamento mirato sull'incarico possono conferire);
- preparazione approfondita in politica internazionale; esperienza operativa e addestrativa interforze e internazionale;
- preparazione in diritto costituzionale e amministrativo, con esperienza di lavoro in collaborazione con personale dei ministeri degli Affari Esteri e dell'Interno,
- consapevolezza dell'importanza che il proprio incarico ha per il Paese e per l'organizzazione in tegrata ove si presta servizio;
- assenza di maggiori problemi personali e familiari,
- assenza di complessi di inferiorità e di pregiudizi di natura etnica, religiosa e sociale;
- determinazione;
- cortesia nel tratto;
- disponibilità al dialogo e attitudine a socializzare;
- tolleranza intellettuale; attitu-

dine a convincere senza concedere.

Le suddette caratteristiche, in modo puntuale, evidenziano e ri confermano la necessità di di sporre di una dotazione di competenze ed esperienze talmente ben armonizzate da consentire quell' equilibrio globale a cui ogni buon manager militare deve ambire: saper affrontare e risolvere con saggezza qualsiasi situazione impegnativa anche in condizioni estreme di crisi.

Per raggiungere dei traguardi così ambiziosi sono necessari: un impegno continuo, entusiasmo, curiosità, motivazione, umiltà e volontà, competenza e tanta cultura.

Parafrasando Pascal che diceva: «*È molto più bello sapere qualcosa di tutto, che tutto di una cosa*», il dirigente militare oggi deve estendere le sue competenze su tutti i percorsi possibili dello scibile, mettendosi contemporaneamente in grado di approfondire problematiche specifiche legate a nuovi compiti/incarichi.

Ma in quale modo si può essere

dei leader «adattivi» in tempi di cambiamenti ad andamento esponenziale?

Un buon metodo per trovare soluzioni e risolvere i problemi connessi al continuo cambiamento può essere schematizzato in cinque azioni successive: **ricercare, scoprire, comprendere, applicare e verificare i risultati.** Inoltre, bisogna cercare di migliorare continuamente: per se stessi, per i collaboratori e per l'organizzazione.

Ogni attività deve diventare un continuo flusso virtuoso di iniziative che sono obbligatorie per chi ha scelto di essere un leader. **I confini tra lavoro, studio, svago non possono restare netti** e, quindi, ci si deve predisporre ad apprendere di più mentre si lavora; a organizzare meglio il tempo per poter approfondire temi di interesse professionale anche fuori dall'ambiente di lavoro, ad allargare gli orizzonti degli interessi nei periodi ricreativi in modo ragionato, cercando di far convergere e armonizzare *hobbies* di massimo gradimento con iniziative culturali (viaggi, visite a musei, adesione ad associazioni, partecipazione a spettacoli teatrali e cinematografici, aperture verso culture orientali che possono essere particolarmente utili anche per sperimentare tecniche di rilassamento). **Se in qualche modo, direttamente o indirettamente, miglioriamo noi stessi, anche le nostre capacità professionali e di relazione se ne avvantaggiano.**

Occorre conoscere le lingue, migliorare le conoscenze informatiche, leggere libri, riviste, giornali nazionali ed esteri. La nostra cultura deve essere alimentata costantemente per darci la possibilità di migliorare ogni forma di comunicazione.

Eugenio Montale diceva: «...la consultazione di una decina di riviste internazionali può fornire ad un cervello prensile un cumulo di informazioni tali da lasciare a bocca aperta gli anziani e i



Macroaree del sistema vita

CD-ROM E DVD: EDITORIA ELETTRONICA DI ULTIMA GENERAZIONE

L'incredibile capacità di immagazzinamento delle nuove memorie ottiche, CD-ROM (Compact Disc-Read Only Memory) e DVD (Digital Versatile Disc o Digital Video Disc), permette di raccogliere, su un unico supporto, informazioni multimediali di vario tipo (enciclopedie, film ad alta risoluzione con audio multilingue e sottotitoli, ecc.). Per fare un esempio: se volessimo utilizzare tali supporti per inserire solo pagine di testo in formato elettronico avremmo per il CD-ROM una capacità equivalente a circa 200 000 pagine e circa 1 600 000 di pagine per il DVD. Tale quantità sconcertante di pagine corrisponde, a livello cartaceo, a ben 8 000 libri ciascuno composto mediamente da 200 pagine. Per accogliere una tale mole di volumi sarebbe necessario uno scaffale di libreria alto 2 metri e largo 20, suddiviso su otto livelli, con ripiani in grado di accogliere singolarmente appunto 1 000 libri.

Se immaginassimo quindi di voler leggere tutti i contenuti testuali di un solo DVD avremmo bisogno di qualcosa come 106 667 ore pari a 4 444 giorni corrispondenti a 12 anni di ininterrotta lettura 24 ore al giorno (calcolando il tempo medio, necessario per una lettura attenta, intorno ai 4 minuti a pagina).

Questi nuovi supporti, considerata la incredibile densità di informazioni che possono contenere, il basso costo di produzione, l'elevata affidabilità, stanno invadendo e conquistando con meritato successo il mercato digitale.

Solo nel 1999 sono stati commercializzati in Italia 530 titoli su CD-ROM di programmi educativi e didattici e di questi 60 allegati a libri di testo.

Il ponte con il futuro è già cominciato. L'editoria italiana anche se lentamente sta cominciando ad interessarsi della conversione digitale. I volumi di affari prevedibili sono molto promettenti considerando che da una stima attendibile dell'osservatorio SMAU risultava già disponibile, a fine 1999, un parco-computer in Italia pari a 8 693 000 di pc (circa il 20% in più rispetto al '98) e di questi più di 2 milioni nel segmento consumer, 6,3 milioni nel segmento SoHo (Small Office-Home Office) e 275 000 personal computers nelle scuole.

maestri di ieri»

Oggi siamo immersi in un habitat in cui esiste un grande affollamento di informazioni: diversi media, supporti tradizionali e innovativi convivono per venire incontro alle possibilità e alle esigenze di ogni gruppo e individuo. Le librerie cominciano ad essere aperte anche di notte, le edicole straripano di riviste, videocassette, CD ROM per ogni esigenza. Tale mole incredibile di dati e notizie spesso può disorientare e far sviluppare una sindrome particolare che alcuni hanno chiamato «ansia da informazione».

Un grande studioso del fenomeno, Richard Saul Wurman sostiene, nel suo libro che ha proprio lo stesso titolo «L'ansia da informazione trae origine dalla lacuna

sempre più vasta tra quello che capiamo e quello che riteniamo di dover capire. È il buco nero tra i dati e il sapere; si manifesta quando l'informazione non dice quello che vogliamo o abbiamo bisogno di conoscere».

È fondamentale che ogni manager, consapevolmente, sfugga a tale rischio; egli deve mettere a punto i suoi personali criteri di selezione dei diversi supporti informativi, individuando quelli più idonei ai propri interessi e su questi, e solo su questi, impegnarsi per trasformare i dati in nuovo sapere, attraverso un metodico ed efficace programma di studio.

A proposito dell'efficacia, di cui ogni buon dirigente dovrebbe essere dotato, si esprime l'esperto Edward De Bono (autore di ben

58 libri, tradotti in 34 lingue) che, nel volume «La rivoluzione positiva», sostiene: «Tre sono i requisiti dell'efficacia

- **Controllo:** avere il controllo delle proprie azioni e sapere che cosa si cerca di fare
- **Fiducia:** avere la certezza di farcela, come un artigiano esperto al lavoro.
- **Disciplina:** avere pazienza, per severanza e concentrazione. Questi tre requisiti non si realizzano all'improvviso o per un atto di volontà

Come qualsiasi altra capacità, l'efficacia va sviluppata gradualmente con l'esercizio e la pratica.

Qualsiasi azione è scomponibile in varie operazioni minime facili da eseguire. Facendone una alla volta, l'azione è bell'è compiuta. Allo stesso modo è possibile esercitarsi un passo per volta all'efficacia. Basta porsi piccoli obiettivi e raggiungerli».

È indispensabile che il dirigente perfezioni con dedizione i propri «tempi e metodi» di aggiornamento che, in genere, si sviluppa no aderendo alle iniziative formative promosse dall'organizzazione di appartenenza ma, soprattutto, attraverso un attento ed assiduo self study.

LE TRE «I»: INFORMATICA, INGLESE, INTERNET

Si chiama ECDL - European Computer Driving Licence è la «patente europea di guida del computer». È praticamente ormai indispensabile a ogni giovane per entrare nel mondo del lavoro. Chi non sa «guidare un PC» difficilmente trova un inserimento, poiché molte aziende innovative non vogliono correre il rischio di assumere chi non è spontaneamente proiettato nel progresso.

La conoscenza informatica, non necessariamente a livelli approfonditi, è irrinunciabile.

Dedicare una parte consistente

INTERACTIVE MIL-TOPICS : UN CD-ROM TUTTO MILITARE PER L'ISSMI

L'Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze (ISSMI) costituito nella sede di Palazzo Salviati dal 1994, è organizzato secondo le disposizioni contenute nel Decreto Legislativo del 28 novembre 1997 n° 464

In particolare esso ha il compito di «perfezionare la formazione professionale e la preparazione culturale degli Ufficiali delle Forze Armate in previsione dell'impiego in incarichi di rilievo in ambito nazionale e internazionale»

Per il conseguimento delle predette finalità presso l'Istituto si svolge annualmente il Corso Superiore di Stato Maggiore Interforze, i cui obiettivi formativi in sintesi sono:

- superamento delle "barriere culturali" di Forza Armata e acquisizione della capacità di lavoro in gruppi interforze
- sviluppo di una visione culturale ampia e attuale, in senso internazionale e interdisciplinare
- acquisizione di conoscenze e metodologie nel campo delle dottrine di impiego delle forze sia nell'ambito specifico di Forza Armata che nei contesti interforze ed internazionali

La direzione dell'ISSMI è affidata a un Maggiore Generale o grado corrispondente posto alle dirette dipendenze del Presidente del CASD

Sono ammessi a frequentare il corso aliquote di ufficiali delle tre Forze Armate (130-150 unità) di grado compreso tra Capitano e Tenente Colonnello o equivalente con anzianità di servizio di almeno 10-12 anni. Sono ammessi anche ufficiali stranieri (20-25) e alcuni della Guardia di Finanza

Le attività didattiche si svolgono adottando metodologie innovative che prevedono tra l'altro, il largo uso di strumenti informatici che sono sempre a disposizione dei frequentatori in aule ben attrezzate. Alla fine del 1998 è stato realizzato un CD-ROM contenente in formato elettronico circa 4.500 pagine relative ad oltre 150 documenti cartacei costituiti da libri, pubblicazioni nazionali ed internazionali, vari testi, articoli di autorevoli riviste, dispense, moduli, tabelle, glossari e acronimi. L'imponente volume di testi digitalizzati si articola su tutte materie di studio dei frequentatori che si sviluppino sui seguenti argomenti:

- Geopolitica, Geostrategia, Geoeconomia
- Politica Estera e di Sicurezza,
- Politica Militare e Organizzazione della Difesa,
- Metodi di lavoro negli Stati maggiori *problem solving* e aiuto alla decisione,
- Comunicazione interna ed esterna
- Dottrine di impiego delle Forze e Logistica
- Pianificazione Generale, Finanziaria e Approvvigionamenti
- Elementi di Diritto internazionale e Umanitario
- Industria e Tecnologia Militare

Il CD-ROM denominato *Interactive Mil-Topics*, in qualche modo è quindi una *mini-enciclopedia militare digitale* che può essere flessibilmente consultata attraverso indici analitici, menu grafici ad albero, elenco degli autori ma anche, molto più velocemente utilizzando un motore di ricerca che dopo l'inserimento di una parola chiave lancia una ricerca su tutti i contenuti (4500 pagine) restituendo in pochi secondi la lista dei documenti in cui il termine ricercato è presente secondo una graduatoria basata sul numero delle occorrenze (*ranking*)

L'uso del CD-ROM rispetto all'impiego delle tradizionali dispense consente una serie di vantaggi ai fruitori tra cui, il più evidente è quello di poter attivare uno studio "non lineare" del contenuto attraverso ricerche e consultazioni successive che consentano di navigare su percorsi tematici legati da concatenazioni logiche

A titolo di esempio simulo sul mio pc una concreta consultazione

- avvio il programma
- accedo all'indice
- digito nella finestra di ricerca il termine «*saggezza*»,
- avvio la ricerca

dopo un brevissimo tempo elaborativo, il programma restituisce la lista dei titoli relativi a 7 documenti contenenti il termine cercato il primo documento della lista risulta essere «L'Altra Strategia» Note sul pensiero militare cinese classico essendo il testo che contiene il maggior numero di volte il termine «*saggezza*»

seleziono il documento compare la prima pagina in cui è evidenziata la parola «*saggezza*»

leggo la frase che include il termine e scorro una dopo l'altra le pagine che contengono a loro volta «*saggezza*» in diversi contesti concettuali. Infine arrivo alla pagina 125 in cui esiste una diretta correlazione tra «*saggezza*» e *manager*

Ne riporto il contenuto

Le qualità del manager

«Nel manager come nel generale il Dao, la Retta Via, viene prima del comando, la retta via comprende *saggezza*, integrità politica, lavoro coscienzioso, buona fede, difesa degli interessi dello stato, coraggio, umanità e rigore

- Buona fede significa liberarsi delle preoccupazioni per le punizioni o le ricompense. Guadagnare credibilità riscuotere credito, trattare con umanità. Un manager socialista animato da spirito di umanità tratta i suoi fratelli e sorelle di classe praticando la democrazia nella produzione e nel management. Egli conduce l'educazione politica dei suoi dipendenti

- Il prestigio di un comandante e di un manager viene da saggezza e qualità morali, successo nei risultati, comportamento da leader dotato. *Saggezza* significa conoscenza, un manager moderno deve conoscere. Per Francesco Bacone la conoscenza è potere»

L'esempio riportato, pur nella sua descrizione schematica dimostra come sia possibile con gli attuali strumenti informatici e specifiche realizzazioni di editoria elettronica disporre di efficaci supporti per l'apprendimento

In questo caso «L'Altra Strategia», uno tra i diversi interessanti lavori del Tenente Generale Fabio MINI può essere studiato

sia in modalità tradizionale seguendo cioè una normale lettura lineare sia utilizzando il motore di ricerca che sfrutta l'indicizzazione dei contenuti attraverso il «*search engine*» si ha la possibilità di «*mirare*» con grande accuratezza direttamente sui vari argomenti trovandone tutte le correlazioni e interdipendenze all'interno dell'intera realizzazione multimediale

È dimostrato che la modalità *self-study* con strumenti interattivi di questo tipo consente di mantenere molto alto il livello di attenzione, prolungando la durata media delle singole sessioni di studio, viene infatti stimolata la curiosità del fruitore ed anche la sua partecipazione attiva nella ricerca favorendo la comprensione permanente dei concetti indagati che vengono uno dopo l'altro svelati attraverso ricerche successive sempre più chiarificanti



CD-ROM Interactive Mil-Topics contenente 4 500 pagine di cultura militare

del proprio tempo per migliorare la conoscenza dei *tools* informatici, peraltro in continua evoluzione, è un *must* a cui non è consigliabile defilarsi.

Ispirandosi al concetto di favorevole rapporto costo/efficacia un manager deve sempre impegnare possibilmente poche energie per ottenere grandi risultati.

Poche ore di investimento per uno studio mirato su alcune aree strategiche dell'informatica (specifici *software*, nuove applicazioni interattive, ausili linguistici, pacchetti di produttività individuale, interfacce e trasduttori) possono rivelarsi, anche soltanto dopo brevi periodi di *training*, di enorme utilità per l'utente desideroso di accrescere e moltiplicare non solo le capacità di apprendere ma anche di rendere più efficaci le nuove forme di comunicazione multimediale.

Io stesso mentre scrivo questo articolo (anzi lo detto al microfono perché è molto più comodo e veloce della tastiera), guardando sul video la successione delle parole che vengono scritte una dopo l'altra attraverso il riconoscimento

to della mia voce, benefico del consistente vantaggio di scrivere rapidamente senza nemmeno dover più ricorrere alle dattilografie se non per lavori particolarmente consistenti.

Sono riuscito così a guadagnare ore preziose avendo impiegato relativamente poco tempo per studiare il nuovo sistema e per addestrarlo a riconoscere/interpretare correttamente la mia voce. Adesso ogni mia parola diventa un pacchetto di *bit* che vengono confrontati con il ricco dizionario elettronico (espandibile) e convertiti - in rapida successione - in frasi scritte.

Archivi personali, grafici, statistiche, calcoli e simulazioni, gestione progetti, fax ed *E mail*, collegamenti attraverso Internet e tanto altro ancora, senza il computer non sarebbero possibili. Va riconosciuto all'*information technology* tutto il merito di aver alligierito e positivamente rivoluzionato il modo di lavorare.

Se in campo civile l'informatica ha trovato una imprevedibile penetrazione, nel settore militare microprocessori e *bit*, integrati

con apparati di telecomunicazioni e altri dispositivi in sofisticati sistemi di comando e controllo stanno portando velocemente verso forme sempre più complesse di automazione del campo di battaglia.

Il dirigente militare, come manager e come comandante, è chiamato a una continua osservazione dell'evoluzione delle tecnologie in generale e dell'informatica in particolare per poter trarre il massimo beneficio dai nuovi strumenti in tutte le possibili applicazioni.

Ritornando al settore dell'*office automation* non solo è importante che il dirigente provveda ad investire tempo ed attenzioni a favore dell'informatica per aumentare la propria produttività, ma è anche importante una conoscenza adeguata della elaborazione dei dati che gli consentirà di guidare meglio i collaboratori aiutandoli nella crescita professionale.

La crescente importanza dei computer è confermata dalla nascita di un grande numero di scuole di informatica che offrono un vastissimo repertorio di iniziative formative.

Caratteristica comune di queste organizzazioni, che sono tutte dotate di idonee aule informatizzate, è quella di assegnare in genere una postazione ad ogni studente per favorire l'autoapprendimento.

Inoltre, attraverso le esercitazioni assistite con la simulazione delle più comuni e concrete problematiche lavorative, docenti esperti guidano gli studenti, *step by step* nel consolidamento dei concetti introdotti e tratti nelle precedenti fasi di teoria.

Nell'informatica più che in altre materie vale l'espressione: «*Dimmi ed io dimentico, insegnami ed io ricordo, coinvolgimi ed io apprendo*» (citazione in bibliografia).

Nell'era della globalizzazione, dove tutto evolve con grande velocità, è indispensabile utilizzare al

meglio tutte le tecnologie disponibili; bisogna acquisire nozioni spesso appartenenti ad altre culture; apprendere lingue straniere, competere con organizzazioni che dispongono di grandi risorse finanziarie. È tassativo mettere a punto una produttività individuale che aiuti a moltiplicare le capacità, a gestire la quantità incredibile di dati e informazioni che affollano scrivanie, scaffali, uffici ecc..

L'informatica, internet, i media, non risolvono tutti i problemi ma possono diventare preziosi alleati nella nostra vita lavorativa e non solo.

Certamente non è facile sovvertire le abitudini, ma **gli strumenti informatici sono indispensabili. Usarli o non usarli fa realmente la differenza.**

In «Organizational Behavior» (Schermerhorn Hunt Osborn) vengono descritte le caratteristiche salienti e distintive del *global manager*:

- si adatta bene a diversi ambienti di affari,
- rispetta diverse fedi, consuetudini e valori,
- risolve problemi rapidamente in circostanze nuove,
- comunica correttamente con interlocutori di differenti culture,
- parla più di una lingua, comprende diversi sistemi politici e di governo;
- trasmette rispetto ed entusiasmo quando interagisce con gli altri,
- possiede una elevata esperienza tecnica

Internet è la più grande e dinamica enciclopedia multimediale mai esistita, ed è in continua espansione. Migliaia di biblioteche, private e pubbliche, possono essere consultate facilmente, senza costi.

Sono circa 300 milioni, ormai, i computer collegati in ogni parte del globo. Solo il Nord America ne conta quasi la metà. Internet parla tutte le lingue del mondo,

UNA FONTE PREZIOSA ANCORA INSOSTITUIBILE: IL LIBRO

Il libro, nonostante l'avvento delle nuove tecnologie, rimane lo strumento con il quale, in modo preferenziale, continuiamo ad acquisire nuove conoscenze.

Nel 1997 sono stati pubblicati dalle case editrici italiane 51.866 titoli tra novità e ristampe. Complessivamente sono state stampate ed immesse nei diversi canali di vendita circa 298,5 milioni di copie e la tiratura media per opera si è stata intorno a 5.700 unità. (rif. in bibliografia)

Sulla lettura può essere utile conoscere alcuni dati pubblicati dall'ISTAT (da "I lettori di libri in Italia" - ISTAT-)

A dicembre del 1995 i lettori in Italia risultavano essere pari al 43,8% della popolazione, da sei anni in poi, per un totale di circa 23.420.000 persone con una significativa prevalenza femminile di lettrici rispetto agli uomini.

Persone da sei anni in poi che leggono libri riferiti all'anno 1995

da 1 a 3 libri	il 30,5%
da 4 a 6	il 28,8%
da 7 a 12	il 23,5%
da 13 a 30	il 12,5%
da 31 e più	il 2,7%

Motivazioni alla lettura

Per piacere o passione leggono il 58,2% dei lettori

Per ampliare la conoscenza il 40,6%

Per rilassarsi e distrarsi il 34,5%

Per essere informati il 23%

Per far passare il tempo il 19,7%

Per confrontarsi con gli altri il 18,3%

Per conoscere meglio se stessi il 7,8%

Per altri motivi il 2,3%

Il predominio assoluto tra le motivazioni che hanno portato le persone a non leggere neanche un libro riguarda una dimensione estremamente soggettiva, semplice e lapidaria: **"Non mi interessa"**

Così ha risposto il 43%, cioè la percentuale più alta dei non lettori per motivare la propria distanza dal libro (va ricordato che le percentuali relative ai motivi di non lettura riguardano i non lettori assoluti, cioè circa 22.900.000 persone pari alla 41,9% della popolazione con sei anni o più).

Al secondo posto, contrariamente alle aspettative, si colloca la motivazione "storica" della non lettura, quel complesso giudizio che mescola fattori oggettivi legati all'organizzazione della vita quotidiana con atteggiamenti soggettivi spesso utilizzati per fini giustificatori: **l'assenza di tempo libero**, assenza che viene indicata da un consistente 27,6% di non lettori.

Al terzo il 15,8% non legge perché **non ci vede bene o per problemi di salute**

Al quarto posto il 12,8% di non lettori per motivi di **stanchezza dopo il lavoro/studio**.

ma quasi il 70% delle comunicazioni avvengono in inglese. **Non conoscere questa lingua oggi significa precludersi consistenti possibilità di sviluppo di carriera.**

Chi cerca un libro tra milioni di libri può consultare il sito www.amazon.com (oltre 3.000.000 di volumi disponibili). Inter-

net consente di far diventare elettronico anche lo studio. Iniziative di teledidattica sono già ampiamente sperimentate con successo: docenti dotati di **WEB cam** espongono in tempo reale le cose che sanno e di cui sono esperti ad ampie platee di utenti.

Utilizzando uno dei motori di ricerca più gettonato della rete

I libri oggi come ieri

Afferma il Prof. Domenico De Masi, nel suo libro dal titolo "Il futuro del lavoro" (rif. n. 63 in bibliografia): «...viviamo e lavoriamo nella società del futuro ma continuiamo a usare gli strumenti più passati».

Per quanto la modernizzazione abbia portato in molti ambienti accademici apprezzabili miglioramenti nelle didattiche (uso di laboratori, computer, aule attrezzate con audiovisivi, ecc.) uno studente universitario del 2000 risente in genere molto poco dei vantaggi del cambiamento: per ogni esame da preparare continua ad utilizzare mediamente cinque testi (tre testi obbligatori, due testi di lettura e qualche volta delle dispense).

Il suo studio si sviluppa quasi esclusivamente sui libri (esattamente come generazioni fa).

Essendo ogni libro costituito in media da 200 pagine, ogni studente deve acquisire approfonditamente i contenuti di circa 1.000 pagine per ogni esame.

Considerando che per la preparazione di un esame mediamente uno studente universitario impiega due mesi, accettando approssimazioni piuttosto ampie, potremmo dire che il tempo di studio per acquisire profondamente i concetti e le informazioni di una pagina richiede circa 24 minuti di applicazione (il tempo di semplice lettura di una pagina è di circa 4 minuti).

Allo studio individuale, in genere, lo studente ha bisogno di integrare le necessarie chiarificazioni partecipando alle lezioni.

Per ogni esame, dedica circa 50 ore di partecipazione alle varie iniziative didattiche organizzate dai docenti o dagli assistenti. Ne consegue che, cumulando i tempi diversi, la preparazione di un esame universitario richiede indicativamente 450 ore (con una media di impegno di otto ore al giorno in due o tre mesi uno studente è in grado di superare brillantemente un esame).

Se per completare la valutazione dei tempi, consideriamo un intero corso di laurea articolato su 5 anni, caratterizzato da un numero di circa 25 esami automaticamente potremmo estrarre da queste informazioni i seguenti parametri significativi:

- 125 libri da studiare;
- 600.000 minuti di studio corrispondenti a 10.000 ore;
- 1.250 ore di partecipazione a lezioni, attività di laboratorio, altri lavori collettivi,
- 750 ore per la preparazione di una tesi di media complessità.

Quindi un completo corso universitario, dalla prima iscrizione al conseguimento della laurea, richiede un impegno cumulativo di circa 12.000 ore di studio, la conoscenza approfondita dei contenuti di circa 125 volumi e la consultazione di numerosi altri testi per la preparazione della tesi di laurea. Nel 1950 uno studente faceva più o meno lo stesso, ma nel 2050 non sarà più così: simulatori e realtà virtuale, intelligenza artificiale e sintesi vocale, sistemi esperti e docenti «robots», banche dati multimediali ad interrogazione vocale, esaminatori e certificatori elettronici delle competenze cambieranno totalmente il modo di alimentare ed accertare il sapere. I libri resteranno a confortare i collezionisti e pochi altri fortunati che vorranno vivere nel presente potendo esprimere legittimo rispetto al passato e ai suoi strumenti più nobili in via di estinzione.

www.yahoo.com e digitando «military» si individuano 279 categorie e 3.596 siti che contengono informazioni di interesse militare.

Diceva Seneca: «Gran parte del progresso sta nella volontà di progredire».

Le Forze Armate statunitensi dispongono di numerose biblioteche completamente digitali da

cui è possibile consultare e addirittura scaricare numerosissime pubblicazioni militari. Nel sito www.dtic.mil/doctrine/JOINT Electronic Library è possibile, tra l'altro, trovare una intera enciclopedia militare di centinaia di pagine, ricca di immagini, moderne definizioni e concetti di interesse militare.

LE TRE «C»: CAMBIAMENTO, COMPLESSITÀ, COMPETIZIONE

Nel 1950 la popolazione mondiale era di circa due miliardi e mezzo di abitanti; attualmente ammonta a circa 6.080.000.000, nel 2050 le previsioni fanno stimare il superamento dei 9 miliardi. Il potenziamento delle telecomunicazioni, dell'informatica, ed i progressi della scienza e della tecnica sono talmente frequenti che ormai siamo assuefatti alle novità, guardiamo ormai senza stupore cose che solo pochi anni fa non avremmo nemmeno immaginato. Eppure è un dato di fatto. Attualmente il numero di telefonini attivi in Italia raggiunge i 26 milioni di unità. Solo 30 anni fa non era ancora disponibile la teleselezione nazionale per la rete telefonica cablata; dal monocolore RAI del 1952, oggi possiamo accedere a centinaia di programmi televisivi, in ogni ora del giorno e della notte, trasmessi da centinaia di emittenti terrestri e satellitari.

Sono numerosissime le scoperte grandi e piccole che hanno rivoluzionato la nostra vita nel recente passato, dal fax al riproduttore di Compact Disc, dai treni veloci alle conquiste della medicina.

Ma l'informatica, la più giovane in assoluto, con meno di 20 anni dal debutto su vasta scala, ci ha portato la più consistente e positiva rivoluzione nella storia dell'umanità: con l'uso delle macchine l'uomo ha cercato costantemente di moltiplicare la sua forza fisica e rendere più confortevole la sua vita; con il computer ha creato uno strumento capace di accrescere le sue capacità intellettive, collaudare e sviluppare nuove idee, disporre di un alleato flessibile, fedele e servizievole per essere adeguatamente assistito nella propria evoluzione.

Oggi è difficile individuare un settore in cui totalmente o marginalmente non sia coinvolta la *information technology*.

Tab. C		
Che differenze può portare un secolo		
punti di vista dell'azienda a confronto		
caratteristiche	XX secolo	XXI secolo
organizzazione	a piramide	a rete «WEB»
focalizzazione	interna	esterna
stile	strutturato	flessibile
fonte di forza	stabilità	cambiamento
struttura	autosufficienza	interdipendenza
Risorse	atomizzate	bit, informazione
operazioni	integrazione verticale	integrazione virtuale
prodotti	produzione di massa	produzione personalizzata
accesso	locale o nazionale	globale
finanza	quadrimestrale	in tempo reale
inventari	mensili	ogni ora
strategia	top down	bottom up
leadership	dogmatico	interattivo
lavoratori	impiegati	impiegati e ben professionisti
aspettative di lavoro	sicurezza	crescita personale
motivazione	per competere	per costruire
miglioramenti	incrementali	razionalizzatori
qualità	meglio che si può	totale senza compromessi

traduzione da pag. 47 di *Business Week*, 28 Agosto 2000

Ma di quello che è successo siamo testimoni un pò tutti, cerchiamo di capire invece quello che ci può aspettare, a brevissimo termine.

Gli americani, che sono in qualche modo i trascinatori più energici del progresso tecnologico, vantano anche il più ampio numero di esperti che esprimono le loro previsioni, pubblicando un grande numero di lavori sull'argomento.

Lo fanno attraverso libri, internet, seminari, convegni, ma anche sfruttando la capillare diffusione di molte riviste, anch'esse coinvolte nella globalizzazione, con una sapiente distribuzione planetaria.

La tabella C riporta una sintesi molto rappresentativa di come in un solo secolo potrà cambiare il modo di gestire una organizzazione tipo, in questo caso un'azienda, con velleità di mantenere posizionamento e successo nel nuovo mercato.

Come si può osservare, l'impat-

to del cambiamento è fortissimo e interessa praticamente tutti i comparti di un'azienda, dall'organizzazione alla struttura, dai prodotti agli aspetti finanziari, dalla strategia alla leadership, dalle risorse alla gestione della qualità.

Con questi scenari i dirigenti di ogni settore, accomunati da grande impegno e totale flessibilità, dovranno da subito mobilitarsi per gestire con rinnovate competenze le sfide del cambiamento con perseverante progressione e mai sottovalutando le difficoltà, facendo proprio quanto affermato da Lao Tzu nel «Tao Te Ching»: «...Risolvi le cose difficili quando sono ancora facili; attraversa l'universo un passo alla volta...Il saggio comprende che tutto è difficile: per questo non incontra difficoltà».

CONCLUSIONI

Da «La Costituzione della Repubblica italiana»: Principi Fon-

damentali:

Art.1: «L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della costituzione».

La nostra Repubblica è fondata sul lavoro ed i dirigenti onorano convintamente ogni giorno questo articolo, il primo, il più importante.

Ma fanno di più: proprio perché sono consapevoli che il lavoro non è una certezza, soprattutto in condizioni di pressante concorrenza internazionale, si impegnano a mantenere, sviluppare e migliorare tutte le condizioni produttive, organizzative e operative delle organizzazioni in cui operano.

Quando divenni dirigente d'azienda, nel 1988, dopo poco tempo venni invitato a partecipare, insieme ad altri colleghi, a un seminario introduttivo sulla dirigenza (ruoli, funzioni, contratto, forme previdenziali ecc.).

In quella occasione ci fu consegnata come neodirigenti la tessera di iscrizione alla nostra Confederazione Italiana Dirigenti di Azienda (CIDA).

Quella tessera tanto ambita finalmente ci apparteneva. Avevamo tutti desiderato di stare al timone, di guidare le nostre aziende verso imprese impegnative, di assumere delle responsabilità, di misurarci con le sfide del futuro. Finalmente quell'investitura ci rendeva fieri e consapevoli dell'impegno che avevamo assunto.

Quella tessera ogni anno si rinnova, si modernizza, cambia di colore, ma quel bellissimo timone ben impresso è lo stesso di allora, un simbolo che sta nelle tasche di circa 150.000 uomini in tutta Italia che amano, perché lo hanno scelto, un mestiere difficile ma ricco di soddisfazioni.

I dirigenti militari hanno i loro simboli, spesso diversi nella forma ma non nei significati. I dirigenti militari sono comandanti, sono dei *leaders* che hanno scelto di stare in plancia, di guardare

avanti, di scegliere il percorso, di assumersi responsabilità di navi gazioni su rotte anche rischiose, di prendersi cura prioritariamente del proprio prezioso equipaggio. Non hanno solo competenze, sono dotati di valori forti. Coraggio, determinazione, orgoglio li sostengono anche quando i cambiamenti impongono di armonizzare tradizione ed innovazione.

Nell'era digitale, dove ogni fenomeno, evento, avvenimento ha origini locali ma propagazione planetaria, non ci si può permettere di restare ai margini del cambiamento con il rischio di restare privi di idonei strumenti per competere.

Per tutti coloro che hanno ruoli di guida e responsabilità all'interno di organizzazioni pubbliche o private diventa fondamentale valorizzare le esperienze del passato, gestire saggiamente le situazioni presenti, predisporre al futuro assecondando il cambiamento (adattamento) attraverso un continuo e oculato lavoro di adeguamento delle competenze verso i nuovi incarichi (idoneità al ruolo).

Per il dirigente adeguare la crescita professionale alle mutate esigenze significa passare in rassegna costantemente il proprio



Pubblicazioni militari sulla dirigenza

know-how imparando ad acquisire una capacità di ritardare, continuamente e tempestivamente, il proprio patrimonio professionale rispetto alle prestazioni richieste.

Inoltre, al dirigente non compete soltanto la responsabilità di provvedere al proprio aggiornamento, un manager ha il compito di promuovere e sostenere i pro-

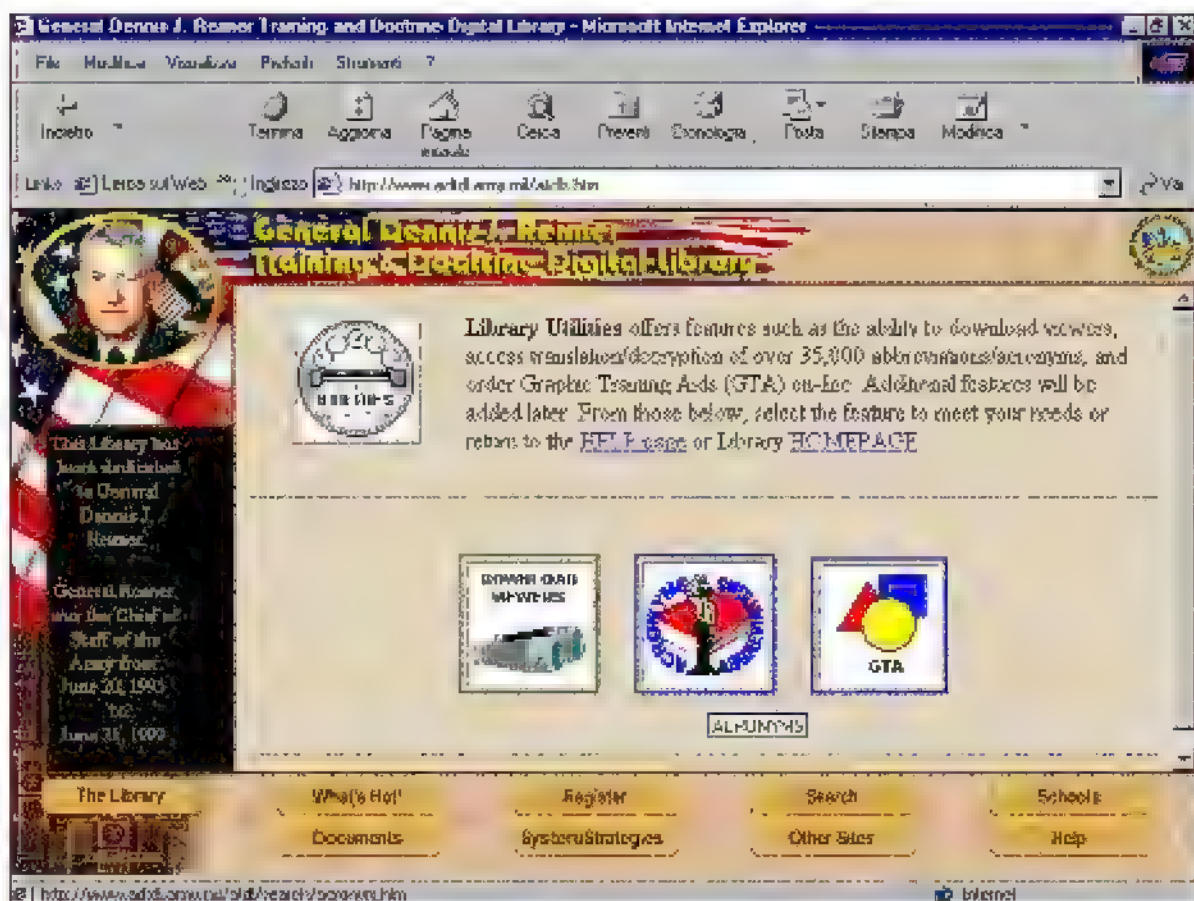
cessi di modernizzazione anche attraverso la formazione continua dei propri collaboratori per favorire l'efficienza nel lavoro sia individuale che di gruppo, come imposto dalle organizzazioni moderne.

In questo senso diventa particolarmente importante un'osservazione sulle numerosissime fonti informative da cui attingere in modo selettivo ed efficiente una professione impegnativa ma ricca di continui stimoli quella del dirigente che è allenato a gestire risorse e a misurarsi con la complessità. Nel caso del dirigente militare, nel suo impegnativo ruolo di comandante, sviluppare le necessarie competenze informatiche per coordinare e gestire, con l'ausilio dei diretti collaboratori, grandi volumi di dati e informazioni che sono alla base di ogni processo di decisione, soprattutto in condizioni di rischio quando occorre la massima prontezza operativa.

Ma se da un lato la globalizzazione impegna dirigenti, professionisti, imprenditori, politici a restare al passo col progresso e a trovare continue soluzioni a pro-



Il timone simbolo dei dirigenti d'azienda



Pagina del sito «Training and Doctrine Digital Library»

blemi che spesso si affrontano per la prima volta, dall'altro la fitta rete di scambi mette in circolo inestimabili patrimoni costituiti da ricchezza culturale e sapienza tecnico-scientifica. L'uomo può moltiplicare la portata dei suoi sensi a tutto vantaggio di una esistenza mai priva di stimoli, dove la ricerca e la scoperta si alternano continuamente per riempire la vita

□

* Esperto di sistemi multimediah

NOTA

(*) Estratto dalla pubblicazione: «I DIRIGENTI Annesso XI al Vademecum dello Stato Maggiore dell'Esercito» Edizione 1999

BIBLIOGRAFIA

- Young Kimberly S., «Presi nella rete», Calderini edagricole
 Rawlins Gregory J. E., «Schnavi del computer?», Laterza
 Authier Michel-Lévy Pierre, «Gli alberi di conoscenze», Feltrinelli
 Talamo Alessandra (a cura di), «Apprendere con le nuove tecnologie», La nuova Italia
 Gates Bill, «Business @ the Speed of Thought», Succeeding in the Digital Economy, Penguin book
 Mastromanni M.-Prigibbo A.-Vellutino D., «New Media», Ellissi
 Censis, «Telecomunicazioni: bene sociale risorsa nazionale», Franco Angeli
 Gallmo Davide, «EU», Adn Kronos
 Giovanetti Pierangelo, «Posto fisso addio», Baldini & Castoldi.

Katz Richard N.-Oblinger Diana G., «The "E" Is for Everything», Jossey-Bass

De Bono Edward, «Impara @ pensare», Sperling & Kupfer.

Heller Robert, «The pocket Manager», Coronet Book

Cramer Stuart, «The Ultimate Business Guru Book», Capstone

Wren D A.-Greenwood R G, «Management Innovators», Oxford university press

Bentley Trevor, «La formazione basata sulla tecnologia», Franco Angeli.

De Masi Domenico, «Ozio creativo», Rizzoli.

Schoeck Georg, «Seneca per i manager», Ponte alle Grazie

European Commission, «The Road to the Information Society», Ecsc-Ec-Baec

Evans P.-Wurster T S., «Bit Bang», Il Sole 24 ore

Cocco Gian Carlo, «Ipermanaging»,

Franco Angeli

De Biase F.-Genovese M C.-Perissinotto L.-Saggion O., «Manuale delle professioni culturali», Utet

Long Larry-Long Nancy, «Introduction to Computers & Information Systems», Prentice Hall

Cacace Nicola, «Professione Europa», Franco Angeli

Branduardi K.-Moro W., «Apprendere con la televisione», La Nuova Italia

Aa Vv. European Commission, «Electronic Communication and Research in Europe», Official Publications of the European Communities

Alessandrini Giuditta, «Manuale per l'esperto dei processi formativi», Carocci

Calvani Antonio, «Manuale di tecnologie dell'educazione», Ets

Negroponte Nicholas, «Essere digitale», Sperling & Kupfer

Gates Bill, «La strada che porta a domani», Mondadori

Trentin Guglielmo, «Insegnare ed apprendere in rete», Zanichelli

Aldrich F D -Masera P., «Il mercato digitale», Il Sole 24 ore

Ciotti F.-Roncaglia G., «Il mondo digitale», Laterza

Gruppo Abele, «Annuario sociale 2000», Feltrinelli

Argenti Paul A., «The Fast Forward MBA Pocket Reference», John Wiley & Sons

Martinelli A., «La modernizzazione», Laterza

Aa Vv., «Ripensare il futuro», Il Sole 24 ore

Delors Jaques, «Nell'educazione un tesoro», Armando

Stewart Thomas A., «Il capitale intellettuale», Ponte alle Grazie

Campo dall'Orto S.-Circià R.-Chighone B., «Le nuove figure professionali nel settore multimediale», Il Sole 24 ore

Monti Silvia, «Internet per l'apprendimento delle lingue», Utet

D'Egidio Franco, «Intuito e conoscenza», Franco Angeli

Spagnol Elena e Luigi, «Machivelli per i manager», Ponte alle Grazie

Seiwert Lothar J., «Gestisci il tuo tempo», Franco Angeli

Hochheiser Robert M., «Time Management», Barron's

Macciocca L.-Massimo R., «Essere manager», Buffetti

Montana Patrick, «Management Innovators», Editoriale Itaca

Young Arthur, «Il manuale del ma-

nager», Sperling & Kupfer

Ceserani Jgreatwood P., «Innovazione e creatività», Isso

D'Egidio F. e Claus Moller, «Vision & Leadership», Franco Angeli

Infelise Lilia (a cura di), «La formazione in impresa: nuove frontiere in Europa», Franco Angeli

Cianflone M.-Forquet F., «Il lavoro web», Il Sole 24 ore

Giddens Anthony, «Il mondo che cambia», Il Mulino

Schermerhorn-Hunt-Osborn, «Organizational Behavior», John Wiley & Sons

Miles, Rush, Turner, Bessant, «IT Information Technology», Baskerville

Conte Antonio, «Il potere della comunicazione», L. Spera & Flli

Aa Vv., «I luoghi dell'apprendimento», Franco Angeli

Club per le tecnologie dell'informazione (a cura di), «Il valore dell'informazione technology», Isedi

Biolghini D.-Cengarle M. (a cura di), «Net Learning», Etas

Kelly Kevin, «Nuove regole per un nuovo mondo», Ponte alle Grazie

Peresson Giovanni, «Le cifre dell'editoria 2000», Guerini e associati

De Bono Edward, «Parallel Thinking», Penguin Books

Hammond Allen, «Which World?», A Shearwater Book

De Masi Domenico, «Il futuro del lavoro», Rizzoli

Turk P.-Hawkins Kathleen L., «Gestire il tempo», Mondadori

Baldi S.-Bartoli A E., «Carriere internazionali», Il Sole 24 ore

Stembach Bob, «Imparare da adulti», Franco Angeli

Boni Milena I. (a cura di), «Modelli di business nell'era digitale», Guerini e associati

Fertonani Marco, «Le competenze manageriali», Franco Angeli

Nonaka I.-Takeuchi H., «The Knowledge-Creating Company», Guerini e associati

The Economist, «Il mondo in cifre 2000», Internazionale

Kennedy Angus J., «The Internet», Penguin Italia

Comazzi Alessandra, «Schermi», Utet

Sironi Renato e Aa Vv., «Professione studente», Hoepli

Ehlers Hendrick, «Imparare ad imparare», Rusconi

Travaglia Sergio (a cura di), «Come funziona l'Italia», Sperling & Kupfer

Dreher Diane, «Il Tao della leader-

ship», Armenia

Bianchini M.-Gahmberti A., «Ricerche on line», Hoepli

Green J., «La nuova frontiera delle comunicazioni», Mondadori

Hargreaves G., «Dominare lo stress», De Agostini

Marangoni R.-Cucca A., «Motori di ricerca», Hoepli

Cerzani Andrea, «La simulazione nei processi formativi», Franco Angeli

Basilh Carla, «La biblioteca in rete», Editrice Bibliografica

Ridi Riccardo, «Internet in biblioteca», Editrice Bibliografica

Drapeau Christian, «Impariamo ad imparare», Dedalo

Castagna Maurizio, «La lezione nella formazione degli adulti», Franco Angeli

Metitieri F.-Ridi R., «Ricerche bibliografiche in internet», Apogeo

Winslow C.D.-Bramer W L., «Future Work», Olvares

Phillips Nicola, «Management innovativo», Jackson Libri

Johnson-Laird Philip N., «La mente e il computer», Il Mulino

Moussanet Marco (a cura di), «Duemila», Il Sole 24 ore

Liscia Roberto (a cura di), «Il Mercato dell'editoria multimediale», Guerini e associati

Gazzelloni Saverio (a cura di), «I lettori di libri in Italia», Istat

Sabbadini L.L.-Palomba R., «Tempi diversi», Istat

Hart Lois B., «Metodi di formazione innovativi di successo», Franco Angeli

D'Egidio F.-Merli G., «L'organizzazione del futuro», Franco Angeli

Huan Alexander, «Il dirigente», Il Sole 24 ore

Aa Vv., «Annuario statistico Istat 1999», Istat

Maffei Claudio, «Comunicare», Quaderni di Comunicazione

Maragliano Roberto, «Nuovo manuale di didattica multimediale», Laterza

Gasperetti Marco, «Computer e scuola», Apogeo

Aa Vv., «101 of the Greatest Ideas in Management», Auren Urs

Aa Vv., «Oltre il 2000», Franco Angeli

Knowles Malcolm, «Quando L'adulto impara», Franco Angeli

Sorice Michele, «L'industria culturale in Italia», Editori Riuniti

Borrelli Davide, «Il Telefono», Elhssi

L'ELICOTTERO DI DOMANI

Eserciti a confronto

di Giampaolo Crivellini



Un Esercito che si prepari ad affrontare le minacce del nuovo secolo non può ignorare l'importante ruolo che la propria aviazione è destinata a svolgere nel corso delle missioni internazionali.

Per vincere queste sfide occorrono nuovi principi dottrinali, mezzi competitivi, personale motivato e addestrato. Può essere utile guardare anche alle scelte degli altri Eserciti.

Il ruolo delle aviazioni dell'Esercito, assunto dalla loro iniziale apparizione sul campo di battaglia, va decisamente e rapidamente cambiando.

Lo impongono i nuovi scenari operativi che interessano, sempre più frequentemente, un gran numero di Paesi - non importa quale sia il loro «potenziale» militare - anche nel quadro di una generalizzata esigenza di ridurre la «taglia» delle Forze Armate (*downsizing*).

Il primo impiego di una qual che importanza operativa degli aerei leggeri per l'Esercito fu quello dell'osservazione del tiro delle artiglierie navali USA durante lo sbarco in Nord Africa - novembre 1942 - effettuata da L5 lanciati, è proprio il caso di dirlo, da bordo delle navi.

Il cambiamento vero e proprio ha inizio durante la guerra del Vietnam con l'entrata in servizio nelle Forze Armate americane degli elicotteri UH 1 (noti da noi come AB 204) e poi, più radical

mente, nel Golfo con il primo impiego degli elicotteri d'attacco «Apache». Entrambi quegli scenari operativi - risaie e foreste del sud est asiatico e deserto di sabbia per Iraq e Kuwait - per tanti versi atipici, fanno però sicuramente «testo a parte».

Per citare il Generale McAfee, già Comandante della Divisione aeromobile integrata NATO (Regno Unito, Germania, Belgio e Olanda), il radicale mutamento può essere riassunto così (lascio

in inglese, il significato è chiarissimo e di... ardua traduzione):

- 1950: *Air Transportable (to battle)*,
- 1980: *Air Mobile (in battle)*;
- 2000: *Air Mechanized (into battle)*

Quest'ultimo concetto - l'aeromeccanizzazione - basato sulla disponibilità di strutture organiche *ad hoc*, renderà possibile l'elaborazione di una dottrina operativa specifica per quella che gli inglesi hanno chiamato «manovra aerea».

Tre concetti costituiscono il «filo del discorso»:

- le **operazioni aeromobili** sono quelle in cui forze terrestri utilizzano mezzi aerei (normalmente elicotteri) per manovrare sul campo di battaglia al fine di ingaggiare il nemico in combattimento,
- le **operazioni aeromeccanizzate** sono quelle in cui forze aeree dell'Esercito possono condurre combattimenti indipendenti, per un limitato periodo di tempo, senza il supporto delle forze terrestri. Esse presuppongono l'incremento deciso della potenza di fuoco delle unità AVES mediante un sostanziale incremento del rapporto elicotteri da combattimento/elicotteri da trasporto;



Elicottero AH-64 «Apache» delle Forze Armate statunitensi

- la **manovra aerea** è quella che consente di realizzare l'integrazione delle capacità operative delle forze terrestri e aeree dell'Esercito per l'acquisizione di un decisivo vantaggio nella conduzione della battaglia terrestre.

Vedremo in seguito la possibile costituzione organica di Unità AVES, quali la Brigata aeromeccanizzata o la Formazione di manovra aerea. Ovviamente senza inventare niente, ma cercando di studiare quanto fanno gli altri, specialmente quelli che più «credono» nell'aviazione dell'Esercito.

Sembra siano passati secoli da quando i feriti americani in Corea venivano sgomberati con i Bell G2, dotati di barelle esterne, o da quando le missioni dei nostri Piper L21B consistevano in «guida colonne» o «raccolta messaggi» (con la pigna di ferro!) o «ricognizione itinerari» o «l'osservazione del tiro».

Quest'ultimo è un ricordo molto vivo per chi Sottotenente di Fanteria assegnato alla SAL di un Reggimento di artiglieria pesante: il 9° di Trento - doveva osservare, sul Pasubio, il tiro degli obici da 203/25 o dei cannoni da 155/45 con traiettorie che superavano i 30 secondi! Che meraviglia... che passione...! Ma di tempo ne è trascorso tanto anche da quando (1991), sulle pagine della «Rivista Militare», peroravo, con metafore più o meno velate, una maggior considerazione operativa per unità dell'allora ALE («L'insostenibile leggerezza... dell'ALE»). Adesso è tutto cambiato.

Se per 60 anni le aviazioni dell'Esercito, o degli eserciti, hanno ricevuto e ben adempiuto la missione di sostenere, o di «supportare», le operazioni con dotte dalle forze terrestri (1), oggi, soprattutto con l'entrata in servizio dei sofisticati, micidiali elicotteri d'attacco (2) quali l'Apache Longbow e l'A 129



International» (altri, quali il «Tiger» franco tedesco, il KA 52 «Alligator» e il KA 50 «Black Shark» russi e anche il «Rooivalk» sudafricano devono ancora risolvere non pochi problemi), le aviazioni dell'Esercito che dispongono di tali mezzi hanno il potenziale necessario per effettuare una vera **manovra aerea**. Operando in «regime terrestre» e non, si badi bene, nello spazio aereo - dominio incontrastato delle forze aeree dell'Aeronautica Militare - le aviazioni dell'Esercito dilatano nello spazio e nel tempo il campo di battaglia e il loro compito è uno solo: **individuare e distruggere le forze terrestri avversarie**.

A questo punto, e considerando irreversibile la tendenza dottrinale sopraindicata, appare interessante guardare cosa fanno altri eserciti - tra quelli a noi più vicini, in Europa - per risolvere il problema in modo da vincere questa sfida e poter realizzare, con maggiore o minore immedia-

tezza, la manovra aerea.

REGNO UNITO

Il Gen White, Direttore del Programma per l'acquisizione degli elicotteri d'attacco (WAH 64 Apache Longbow, con significative differenze tecniche (3) rispetto al modello statunitense) in un articolo apparso sulla «Defense Review», dopo aver sommariamente elencate le straordinarie potenzialità operative del mezzo, parla del futuro ordinamento (4) e afferma: «*Basandosi su varie approfondite analisi operative, su studi e su ricerche effettuate negli ultimi anni, lo Stato Maggiore ha deciso di mantenere i tre Reggimenti di elicotteri d'attacco accentrati in una sola entità organica denominata «Formazione di manovra aerea» nel quadro della neocostituita 16ª Brigata d'assalto aereo nella quale sono confluite la disciolta Brigata paracadutisti e*



combattimento, l'intelligence, la sorveglianza del campo di battaglia, il supporto al combattimento e un limitato supporto logistico al combattimento.

L'Aviazione potrà raccogliere rapidamente, e su vaste aree, informazioni a vista, elettro-ottiche ed elettroniche... potrà concentrarsi rapidamente per attaccare obiettivi terrestri e aerei con i suoi sistemi d'arma o in cooperazione con unità di guerra elettronica, di artiglieria e delle altre forze.... Il raggio d'azione, la leta

A sinistra.

Elicottero NH-90 in forza sia alla Marina Militare sia all'Esercito.

In basso.

Elicottero VH-60 «Black Hawk» dell'U.S. Army.



la Brigata aeromobile». E conclude: «Gli elicotteri d'attacco saranno il cuore, il fulcro della capacità di proiezione di potenza dell'Esercito britannico».

La nuova regolamentazione tattica, in elaborazione presso lo Stato Maggiore dell'Esercito britannico, al capitolo «Capacità Operative dell'Aviazione dopo il 2001» anno in cui si dovrebbe completare l'acquisizione dei velivoli di cui trattasi cita: «... le capacità operative copriranno uno spettro che comprende il

lità, la velocità e la capacità di sopravvivenza degli elicotteri d'attacco consentiranno un determinante contributo al successo di operazioni anche in profondità...».

Il capitolo così termina: «Con gli elicotteri d'attacco e con i Lynx, l'Aviazione dell'Esercito sarà capace di individuare, fissare e, manovrando, colpire (strike!) il nemico in quasi tutte le condizioni meteo, di giorno e di notte, senza le limitazioni imposte dal movimento terrestre».

In sintesi, è possibile affermare che tutta la nuova dottrina per l'impiego delle forze terrestri britanniche «ruota» intorno all'entrata in servizio dei 67 elicotteri d'attacco. Significativo, no?

OLANDA

Il Gen. van Vels, Comandante dell'11ª Brigata Aeromobile, alla Conferenza *Heli Europe* di Parigi, ha titolato il suo intervento *From supporting to leading*, proprio per sottolineare il mutamento dottrinale in atto nell'impiego di elicotteri da combattimento. E ha affermato: «Io ritengo che la Brigata non sia destinata a missioni one shot come lo sono le Grandi Unità, ma sia invece capace di operazioni «a seguire» talvolta anche autonome e prolungate nel tempo».

Ha quindi concluso: «*Air Mobility will not become leading, the air manoeuvre version of air mobility may become leading*». (Il testo inglese è chiarissimo; la traduzione molto «contorta» Lascio in inglese).

L'ordinamento della Brigata comprende

- componente terrestre su:
 - due battaglioni di fanteria leggera,
 - compagnia comando;
 - compagnia genio;
 - compagnia controcarri,
 - compagnia mortai;
 - compagnia logistica;
 - compagnia Sa

Dispone, in sintesi, di

- 34 lanciatori TOW,
 - 81 lanciatori Dragon;
 - 12 mortai da 120,
 - 27 mortai da 81,
 - 27 Stinger
- Componente aerea, su un reggimento elicotteri con:
- compagnia comando;
 - due compagnie elicotteri d'attacco,
 - due compagnie elicotteri utility;

- una compagnia elicotteri scout;
- due compagnie supporto e manutenzione

In sintesi, la Brigata dispone di.

- 30 Apache AM 64D, predisposti per montare il FCR (fire control radar),
- 17 Cougar,
- 27 Bolkow;
- 13 Chinook.

Il Gen. Macco, Capo delle operazioni dell'Aeronautica Militare olandese, in un suo intervento ha affermato: «La Brigata Aeromobile è la punta di diamante dell'attuale politica di difesa olandese. La sua missione quale più affidabile strumento militare idoneo ad affrontare operazioni di crisis management - è quella di proiettare, entro 15 giorni dall'ordine, ovunque nel mondo, una forza elicotteristica di combattimento, di sostegno al combattimento e di supporto logistico. Gli elicotteri d'attacco, in un tale tipo di operazioni, hanno decisamente il ruolo essenziale».

E ha concluso: «Con un passato di pilota operativo su F 16, debbo confessare la mia invidia per quei giovani destinati a operare a bordo degli elicotteri d'attacco: essi disporranno dei mezzi migliori per combattere e vincere i futuri conflitti».

GERMANIA

Il Gen. Garben, Comandante dell'Aviazione dell'Esercito tedesco, presentando la costituzione della Brigata aeromeccanizzata l'ha definita «la più flessibile formazione dell'Esercito, capace di consentire ai capi politici e ai loro pianificatori strategici di prendere qualunque decisione loro concessa (dalla Costituzione). Per le sue capacità di ridislocamento autonomo essa è capace sia di condurre operazioni iniziali, per un limitato periodo di tempo, senza supporto di unità terrestri,



sia di effettuare successivi interventi».

In Germania, l'adozione del concetto di aeromeccanizzazione, e la conseguente «messa sul terreno» di una unità di tale tipo, viene paragonata all'introduzione delle unità carri di tale tipo, viene paragonata all'introduzione delle unità unità carri nella dottrina dell'Esercito pre II Guerra Mondiale. Unità caratterizzate da tempi operativi significativamente inferiori.

La Brigata (diverrà Divisione) aeromobile è ordinata su:

- Comando Brigata e compagnia comando;
- due compagnie «supporti» (FARP, controllo volo, logistica);
- una compagnia elicotteri «scout» (su 18 LOH e 18 Bo105);
- due battaglioni elicotteri «combat» ciascuno su 48 Tiger,
- un battaglione elicotteri TTH su 48 NH90.

NATO

In ambito NATO il Gen. Belamy, G3 Air Senior del Comando del Corpo d'Armata di Reazione Rapida, così illustra il mutare del concetto di «Operazioni Aeromobili».

- sino a ieri: «Muovere una Brigata per 100 km entro la FLOT (linea avanzata tenuta dalle truppe amiche) per contrastare una penetrazione avversaria»;
- oggi: «Muovere una Divisione oltre la FLOT, a distanze quattro volte maggiori, spesso al di sopra di territorio ostile, per un'operazione in profondità volta all'acquisizione di obiettivi vi diversi mediante la manovra aerea».

La differenza c'è. Ed è grandissima.

Potrei continuare ricordando la Francia (la famosa 4ª Divisione Aeromobile); il Belgio (con il Reggimento da combattimento,



mente evoluto, le componenti aeree dell'Esercito - dette con qualche variante Aviazione dell'Esercito - si apprestano ad affrontare le sfide del nuovo secolo e a divenire il fulcro di nuovi eserciti, che vedono ridurre il numero delle loro unità terrestri, ma vedono parallelamente incrementare la potenza di fuoco di quelle aeree. Non certo per sottrarre parte dei ruoli intangibili delle Forze Aeree, ma per dare

Due immagini dell'A-129 «Mangusta» la prima, a sinistra, in sosta in un'area di parcheggio, la seconda, in basso, in volo a bassa quota



dotato di A109, della cui operatività gli ufficiali belgi sono soddisfattissimi); la Finlandia; la Svezia; la Grecia; la Spagna, senza contare, ovviamente, gli Stati Uniti, la Russia, ecc..

Ovunque, nel mondo tecnica

vita a ruoli nuovi ed essenziali sognando, o inseguendo, lo sviluppo di tre parametri.

- velocità e autonomia;
- potenza di fuoco,
- impiego dinamico, con sei fondamentali requisiti di missione:

- bassa, bassissima quota,
- operazioni ognitempo (FLIR + NVG);
- alta velocità (spunti),
- riduzione del rumore e della signature radar;
- alta capacità di sopravvivenza,
- manutenzione campale

L'evoluzione della dottrina d'impiego che determina quella dei mezzi da impiegare e delle unità da ordinare - è rapidissima. In molti Paesi le esperienze acquisite, i problemi emergenti e la volontà di ottenere un più soddisfacente rapporto costo/efficacia hanno portato alla costituzione di una vera e propria Arma al fianco di quelle tradizionali.

Ricordo, infine, il comunicato ANSA del 5 aprile 1999: «La NATO ha deciso di effettuare un salto di qualità negli attacchi alla Serbia facendo intervenire 24 elicotteri d'attacco AH 64 Apache» (5).

Ciò significa che dopo i missili da crociera Cruise, dopo i bombardieri B 2, B 52 ed F 117, dopo i caccia bombardieri Tornado, ecc., vale a dire dopo quanto di più sofisticato e moderno l'Air Force dell'Alleanza aveva messo in campo, per fare un salto di qualità (nel senso di «raggiungimento degli obiettivi politico militari prefissi») si voleva far intervenire l'Aviazione dell'Esercito con gli elicotteri d'attacco!

In separata sede sarà forse bene parlare anche delle problematiche incontrate dagli «Apache» nelle operazioni nella ex Jugoslavia. Esiste infatti una buona letteratura in proposito.

L'«Apache» è una formidabile macchina da guerra, ma, forse, non è adatto per quel tipo di situazione operativa. Gli A 129 «Mangusta» dell'Esercito italiano, unico altro elicottero d'attacco «dedicato» esistente, ad oggi, nella linea di volo operativa degli eserciti NATO, hanno dimostrato di essere più «adatti» alle operazioni di *crisis management*. Più



Elicottero inglese Westland AH-64 «Apache» D.

ancora lo sarebbe il già ricordato A 129 «*International*», classificabile come *scout escort light attack* esattamente come il futuro «Comanche» dell'US Army.

Ma anche questo è un altro discorso!

In definitiva nell'ambito di ogni esercito che si strutturi per affrontare le minacce del nuovo secolo, l'Aviazione avrà un ruolo sempre più importante esprimendo una decisa capacità di «esportare potenza», ovunque vi siano da difendere interessi nazionali. Occorrono idee nuove. Sia nel l'ordinamento dei reparti di volo, sia nel processo tecnologico insito nei velivoli da combattimento, per aggiungere la capacità di intervento rapido a quelle di massima letalità e di grande mobilità.

Occorrono nuovi principi dottrinali, modernizzazione, mezzi altamente competitivi e un incessante addestramento di equipaggi e di comandanti al più elevato livello di motivazione.

Se così sarà, le aviazioni (*The*

Millennium Weapon, appunto) potranno essere il vero strumento della manovra aerea, fulcro dell'assetto degli Eserciti moderni e tecnologicamente avanzati.

□

* *Tenente Generale (r.)*

NOTE

(1) Sino a un recentissimo passato perfino gli elicotteri d'attacco erano visti quali «supporti» della fanteria, esattamente come erano visti i carri armati ancora nella dottrina francese del 1939 ma non certo in quella contemporanea dell'Esercito tedesco.

(2) La differenza, in termini di operatività, tra elicottero d'attacco e da combattimento è sottile, ma si può ricondurre a:

- la disponibilità di armamento essenzialmente offensivo (particolarmente missili controcarri) dedicato a battere obiettivi duri dopo che questi siano stati individuati, riconosciuti e designati da altri (elicotteri *scout* o elementi delle forze terrestri) definisce un *elicottero d'attacco*. È tale, ad esempio, l'A-129 in versione iniziale E I,
- la disponibilità di altro armamento (missili aria-aria, cannone in torretta, ecc.) e il possesso in proprio del-

le capacità *scout* e di «difesa passiva» ad ampio spettro (LW-RW...) definisce l'elicottero da combattimento.

(3) Il mod. D dell'Apache è considerato 28 volte più letale del mod. A. Le principali differenze – che tanto ne elevano il tasso di efficacia (almeno teorica) – sono: il radar a onde millimetriche per il controllo del fuoco delle armi di bordo; i missili Hellfire RF, una nuova cabina integrata/compatibile con i visori notturni (NVG) ed avanzate comunicazioni digitali. L'Esercito britannico ha montato poi sui suoi Apache D (Longbow) motori RTM 322 anziché i General Electric GE T7000.

(4) Tra varie possibilità, è stata scelta la cosiddetta «Option 3» che prevede 3 Reggimenti con un totale di 48 elicotteri d'attacco.

Gli altri 19 AH in acquisizione saranno impiegati per addestramento (8), per la riserva operativa (9) e per il Centro studi ed esperienze (2).

La *Option 3* prevede anche la costituzione di un reggimento *utility* su tre squadroni di 10 Lynx ciascuno.

(5) Il fatto che, poi, quegli elicotteri, in quel contesto operativo e con quel tipo di addestramento ricevuto, non abbiano conseguito i successi da loro stessi ottenuti nella fase finale della guerra del Golfo, nulla toglie all'asserto di essere considerato elemento decisivo, o almeno determinante, della battaglia terrestre.

Un anno con noi

VFA,
un anno retribuito,
quando vuoi,
nella sede
che scegli.

ESERCITO 2000

Per informazioni
rivolgiti al tuo
Distretto Militare
o chiama il nostro
Numero Verde

Numero Verde
800-299665

www.esercito.difesa.it

ESERCITO

A PROPOSITO DI NONNISMO

Egregio Direttore,
nei giorni scorsi ho avuto modo di parlare con un giovane che ha appena ultimato il servizio di leva. Dico subito che è tornato alla vita civile con un'immagine tutto sommato positiva dei superiori, della caserma e del reparto, né ha avuto dei problemi di nonnismo.

Mi ha però confessato che, non solo nei primi giorni di servizio militare ma anche durante il servizio di leva, se avesse avuto forti difficoltà personali (anzi molto personali, di quelle che non è facile confidare ad amici o superiori diretti) di qualsiasi genere non avrebbe saputo a chi rivolgersi, insomma non sarebbe stato affatto sicuro di trovare quella che lui ha chiamato «la persona giusta», «quella che ti aiuta a vuotare il sacco».

Ecco dunque le mie proposte.

1) Perché, soprattutto allo scopo di prevenire guai peggiori, non si istituisce al livello di compagnia (che io sappia, al livello superiore specie per il nonnismo c'è già qualcosa del genere, ma mi sembra un po' troppo lontano) una sorta di «confessore», di «punto di riferimento»? Preciso che si tratterebbe di un Ufficiale subalterno (o Sottufficiale) anziano e di provata esperienza (non a tempo pieno), di fiducia del Comandante di compagnia. Dovrebbe essere disponibile (anche telefonicamente) h 24, ma per le solite questioni di licenze, servizio, ecc. rimarrebbe competente la normale scala gerarchica.

2) In secondo luogo, per rimediare nei limiti del possibile all'inevitabile (e pericoloso) disorientamento del personale nei primi giorni di servizio, credo che sarebbe opportuno distribuire, all'arrivo in caserma, non più di 5-6 fogli dattiloscritti con le informazioni più urgenti sul reparto,

diritto di replica

**Se leggendo la
Rivista Militare
qualcosa non vi
convince o vi
stupisce, chiedete,
intervenite, proponete
e, perché no, criticate.
Queste pagine sono a
disposizione di Voi
lettori.
Per lasciare più spazio
alle vostre proposte,
non a tutte le lettere
sarà data risposta.**



sulla caserma, sugli orari, sulle attività da compiere, sull'ambiente esterno (mezzi pubblici, locali, ecc.) e le prime norme disciplinari, senza dimenticare «a chi rivolgersi» in casi particolari.

Ricordo anche di aver proposto molti anni fa, su un supplemento alla Rivista Militare, un «Manuale del cittadino soldato» da distribuire a ciascun militare di leva non so se è stato fatto; comunque questo è un altro discorso.

A queste mie proposte si potrebbe obiettare che ci sono già i Comandanti di plotone e di squadra: ma a parte il fatto che non possono fare tutto e non possono perdere troppo tempo con un solo soldato, la loro esperienza non sempre è (e può essere) ai livelli massimi, né per il soldato è sempre facile fidarsi di loro. Senza contare che, per problemi personali e di inserimento, gli ausili non saranno mai sufficienti, e che qui si tratta di usare ogni mezzo per indurre il personale di truppa «a parlare».

Ciò che io propongo, invece, richiede un ottimo inquadramento delle minori unità. Questo è la base di tutto, il fattore principale che dovrebbe qualificare il nuovo Esercito.

**Ferruccio Botti
(Parma)**

*Caro Lettore,
pubblico volentieri la Sua lettera, perché il problema al quale Lei allude è così delicato e complesso da rendere bene accette e meritevoli di esame tutte le idee, specie se come le Sue sono costruttive e tengono conto della realtà dei reparti e dei singoli.*

Non c'è dubbio che il disorientamento e l'inevitabile crisi di ambientamento dei giovani (non solo di leva), specie nei primi giorni di vita militare, non sono superati dai singoli individui nello stesso modo e nello stesso tempo.



Riguardo alla prioritaria esigenza che, fin dai primi giorni di vita militare, il giovane abbia un punto di riferimento preciso e abbastanza vicino al quale rivolgersi in caso di problemi, osservo solo che c'è già la catena gerarchica; ma poiché anche nella vita civile capita che, per ragioni diverse, chi ha dei problemi non sempre riesce a trovare interlocutori a suo giudizio adatti — cioè

che riscuotano la sua fiducia tra i familiari e gli amici, nulla vieta che si trovi qualcuno, per così dire in secondo scaglione, in grado di intervenire per casi eccezionali

Nonnismo a parte, pare necessario che, prima ancora che l'ABC tecnico-militare, alla recluta venga insegnato fin dalle prime ore di vita militare tutto ciò che favorisce il suo gratificante

inserimento nell'ambiente interno ed esterno.

Le soluzioni vanno studiate e possono variare. Ciò che Lei afferma, tuttavia, serve se non altro a sottolineare l'importanza del problema e la necessità di non stancarsi mai di cercare nuovi percorsi ed efficaci perfezionamenti all'attuale organizzazione, che già sta dando promettenti risultati.

GIURISPRUDENZA E STORIOGRAFIA

L'Espresso 10 gennaio 1994



Le strade del giudice e dello storico, coincidenti per un tratto, divergono poi inevitabilmente. Chi tenta di ridurre lo storico a giudice semplifica e impoverisce la conoscenza storiografica, ma chi tenta di ridurre il giudice a storico inquina irrimediabilmente l'esercizio della giustizia.

C. Ginzburg

Le recenti vicende del processo presso l'Alta Corte di Londra, a seguito della controversia promossa da David Irving contro Deborah Lipstad - per questioni connesse, con differenti valutazioni, in sede di indagine e interpretazione storiografica sullo sterminio delle comunità ebraiche a opera del regime nazista - hanno riproposto, in modo diretto o indiretto, un ventaglio di problemi di singolare complessità nei rapporti tra diritto e storia.

Anche a fronte della tendenza, più volte affiorata, di scrivere la storia attraverso le sentenze che, con una felice espressione, Luigi Ferraioli ha definito, in altra sede, «storiografia giudiziaria» (1), non pare inutile qualche serena riflessione su giurisprudenza e storiografia, rispettive metodologie e ambiti di interazione.

È noto che la tendenziale pervasività della giurisdizione, in sede civile e penale, costituisce, in generale, una caratteristica delle società complesse, in cui l'obiettivo va ipertrofia delle regole, tendenti a disciplinare i rapporti interpersonali e a governare contrapposti interessi sezionali, trova nella giustizia come apparato momenti di invernamento, di attuazione, di composizione.

Nelle dinamiche di tipo contenzioso accade sempre più frequentemente che al giudice sia demandato l'esame di questioni presupposte, conseguenti o collaterali rispetto alla specifica domanda di giustizia.

Certo, le valutazioni giuridiche che non investono direttamente il «petitum» sono svolte «*incidenter tantum*», come recita l'accoppiata avverbiale dei manuali istituzionali di procedura, ma ciò non toglie che le pronunce richiedano, in qualche caso, ampie ed accurate ricostruzioni, la necessità di «letture» sincroniche e diacroniche, in una unitaria configurazione tra testo e contesto di vicende sociali di ampio respiro. Si pensi alle questioni relative alle



cosiddette eccezioni di verità sottese nelle cause per la tutela della sfera morale dei soggetti e ai processi in cui responsabilità personali e collettive presentino problematiche di ardua individuazione e di particolare complessità.

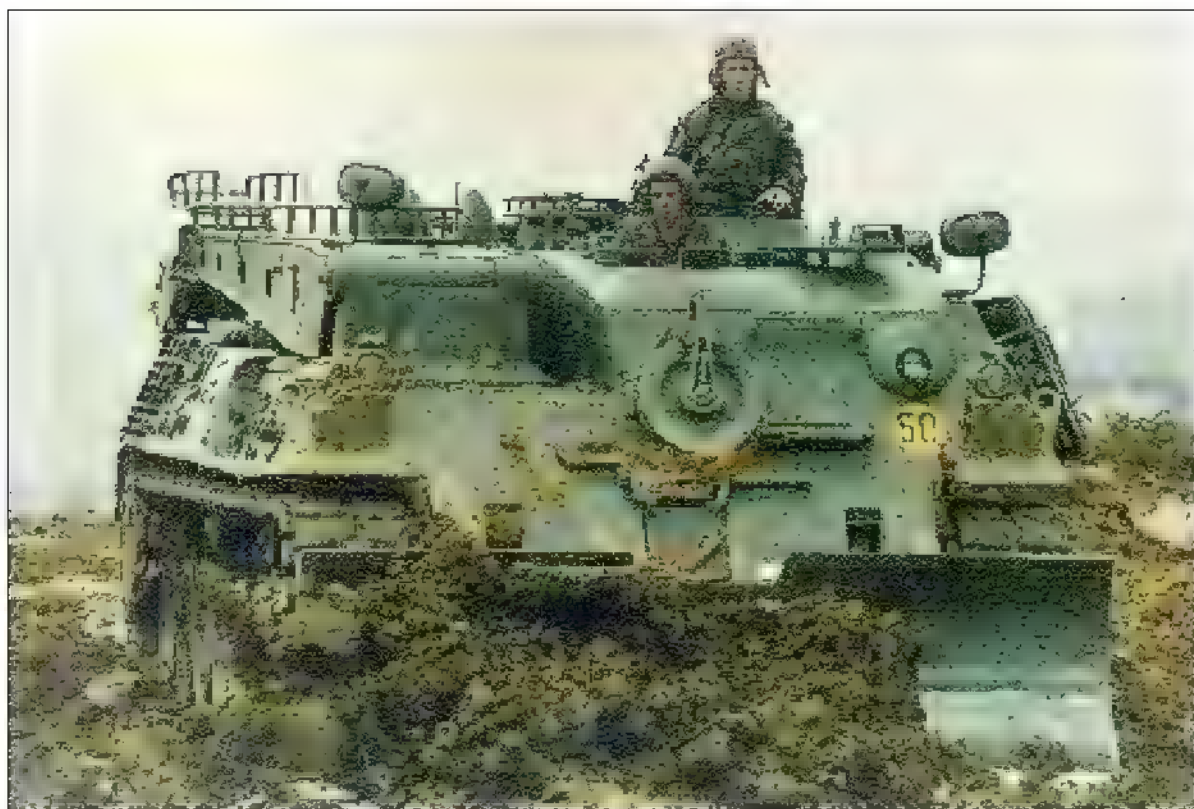
Anche se questo articolo non ha la velleità di porsi come un «di scorso sul metodo», non si può prescindere dall'enucleare due profili di base.

- l'utilizzazione in sede giuridica di sicure acquisizioni storiografiche,
- la valutazione, ai fini di costruzioni ed analisi storiche, idonee a trascendere il frammentismo

VCC-1 «Carmillino», dotato di protezioni aggiuntive, in ex Jugoslavia.

tipico del contenzioso legale, di provvedimenti giudiziari quale espressione di particolare significatività rispetto a peculiari conflitti interpersonali e di gruppo.

A fronte del carattere di «relatività» delle pronunce giudiziali, collegate alla soluzione di specifici problemi della vita di relazione, sarebbe certamente errato enucleare una sorta di regola di costante complementarità tra giurisprudenza e storiografia,



Carro pioniere Leopard utilizza la pala meccanica.

non solo in ragione dell'estrema varietà delle situazioni ipotizzabili, ma soprattutto per il differente approccio metodologico dei due ambiti. Se è vero che, al pari dello storico, il giudice ha di fronte a sé l'esigenza di ricostruire «come sono andate effettivamente le cose» per citare il famoso detto del Ranke in via tendenziale, la «verità legale», con i suoi limiti procedurali connessi con il rispetto delle regole per le acquisizioni probatorie, può non coincidere con la «verità storica», disancorata dalla «meccanica necessità del sillogismo», in cui anche l'apporto della psicologia sociale e dell'individuazione dei grandi stati d'animo collettivi consentono una comprensione più ampia dei fenomeni sociali. Si pensi, al riguardo, alle stimolanti conside-

razioni di Marc Bloch sull'osservazione storica e sul metodo critico (2).

Ma non può, per converso, considerarsi come necessario corollario che le regole di diritto probatorio, che condizionano l'attività processuale, siano sempre indirizzate ad imporre al giudice maggiore prudenza di quella che userebbe lo storico, che beneficia di una più ampia libertà critica e argomentativa.

Rilevava, infatti, il Calamandrei, sulla scorta del Calogero, che se talvolta sono vietati al giudice curiosità e ardimenti logici da cui anche lo storico prudente non rifuggirebbe, talvolta il sistema lo obbliga a congetture presuntive a cui arriverebbe soltanto uno storico molto audace (3).

Volendo resistere al canto delle sirene della «storiografia giudiziaria» e dovendo, per necessità di sintesi, tentare una conclusione sulle differenti metodologie dello storico e del giudice, non si

può qui non convenire che «le strade del giudice e dello storico, coincidenti per un tratto, divergono poi inevitabilmente. Chi tenta di ridurre lo storico a giudice semplifica e impoverisce la conoscenza storiografica; ma chi tenta di ridurre il giudice a storico inquina irrimediabilmente l'esercizio della giustizia» (4).

Non rimane quindi che rinunciare, con senso di consapevolezza e motivato «self restraint», a impostazioni di suggestiva ed ambiziosa carica programmatica, ripiegando su specifici aspetti di interazione tra giurisprudenza e storiografia.

Per limitarci alle vicende concernenti la realtà italiana del Novecento, si possono «isolare» alcuni gruppi di produzioni giurisprudenziali utilizzate o utilizzate in sede storiografica: i processi per le vicende militari della prima guerra mondiale, quelli del Tribunale speciale per la difesa

Collana dei volumi sul tema «La resistenza dei militari italiani all'estero», edita dalla Rivista Militare

dello Stato, durante il regime fascista, i giudizi per i crimini di guerra commessi nel corso del secondo conflitto mondiale.

Altri filoni di ricerca con diversificata consistenza sono costituiti dai processi per la condotta delle alte gerarchie militari dopo la proclamazione dell'armistizio dell'8 settembre del 1943 (si pensi alle vicende della mancata difesa di Roma) e quelli ai collaborazionisti con le forze armate tedesche, suscettibili di fornire dati di particolare interesse, se valutati, come in parte è avvenuto, con i procedimenti della cosiddetta epurazione dei soggetti coinvolti in responsabilità con il regime fascista. Infine, altri capitoli più vicini alla cronaca ed all'attualità, sono connessi con lo «stragismo», il terrorismo e le collusioni tra mafia e politica, dei quali altri si occuperanno.

Va, in generale, segnalato che da pochi mesi è caduto uno dei tanti «lacci e laccioli», che frequentemente intralciano l'attività di ricerca storica: per effetto dell'art. 8 del D. L. gvo 30 luglio 1999, n. 281 (G.U. n. 191 del 16 agosto 1999), dall'art. 21 del D.P.R. 30 settembre 1963, n. 1409, concernente i limiti alla consultabilità dei documenti conservati negli archivi di Stato, è stato espunto il divieto di consultabilità dei documenti dei processi penali prima del decorso di settanta anni dalla conclusione del procedimento. In pratica, oggi occorre distinguere due fasi: quella precedente e quella successiva al versamento dei documenti dagli archivi giudiziari agli archivi di Stato, che normalmente avviene dopo quarant'anni dalla data dell'atto.

Il coordinamento tra l'indicata disposizione con l'art. 116 del codice di procedura penale e con l'art. 43 delle disposizioni di at-



tuazione del codice consente di affermare che per i procedimenti diversi da quelli celebrati a porte chiuse, il divieto di pubblicazione risulta circoscritto al massimo e viene fatto cadere a mano a mano che, in relazione allo svolgersi del processo, non ha più ragione d'essere: l'autorità giudiziaria competente può stabilire, di volta in volta, con valutazione demandata al prudente apprezzamento del magistrato, se sussista un «interesse» alla consultazione degli atti e alla estrazione di copia di essi. E, in caso affermativo, rilascia l'autorizzazione richiesta. La corretta interpretazione del termine «inte-

resse» giuridicamente rilevante non può essere circoscritta all'interesse strettamente procedurale (tant'è che l'art. 43 delle disposizioni di attuazione esclude l'autorizzazione per i soggetti processuali), ma può radicarsi in ragioni di ricerca storica o scientifica, sempre con il rispetto del principio di carattere generale diretto a salvaguardare, prima dello scadere dei settant'anni, dati personali concernenti lo stato di salute, la vita sessuale o i rapporti riservati di tipo familiare.

Per tornare, dopo questa... «informazione di servizio», alle

tematiche degli avvenimenti storici prima indicati, si deve con venire che non si può compren dere la tragica realtà dell'Italia degli anni '15-'18, ignorando le manifestazioni di disfattismo in trincea, la frequenza dei reati di renitenza alla leva, di mancanza alla chiamata e di diserzione, l'ampiezza dei comportamenti autolesionistici per sottrarsi al servizio alle armi, al centro dell'attività repressiva dei tribunali militari.

Se si escludono le considerazio ni, improntate a valutazioni criti che di recente svolte dal ministro della Difesa pro tempore Scogna miglio sulla relativa disattenzione nello studio degli aspetti suddetti anche sulla scorta di omologhe posizioni polemiche registrate in

giurisprudenziale del Tribunale speciale per la difesa dello Stato, seppure ne siano state studiate l'origine e la funzione. Ciò proba bilmente è da collegare alla circo stanza che solo di recente l'Uffi cio Storico dello Stato Maggiore dell'Esercito ha completato la pubblicazione di tutte le decisio ni emesse dall'indicato organi smo.

Iniziata nel 1977, la pubblica zione si è conclusa nel febbraio del 1999 e comprende 19 volumi.

In 17 anni di attività (dal no vembre del 1926 al luglio del 1943), i procedimenti nei con fronti di uno o più coimputati fu rono 13 547, con 2 496 sentenze di condanna.

L'esame di tale imponente ma teriale documentario può consen

storia al quale si attaglia, in par ticolare, il detto di Walter Benja min («Strappare nuovamente la trasmissione del passato al conformismo»), esso concerne la Resistenza come «Storia da ri scrivere» (6).

Recenti apporti documentali, curati dalla Rivista Militare sulla resistenza dei militari italiani all'estero, dopo l'8 settembre del '43 (7), consentono una riflessione più approfondita nella periodiz zazione di quella tormentata fase della nostra storia nazionale, con una possibile rivalutazione del l'apporto delle forze regolari «ba dogliane». Potrebbero scaturirne non solo valutazioni nuove, in ag giunta ai fondamentali contributi anahtici delle ricerche di Claudio Pavone sulla natura di guerra ci



Francia -, l'unico lavoro storio grafico che ha preso in esame i processi «militari» della prima guerra mondiale rimane «Plotone di esecuzione» di Enzo Forcella e Alberto Monticone, pubblicato da Laterza nel 1972 e di recente ri stampato.

Le stesse considerazioni criti che di relativa disattenzione pos sono muoversi alla produzione

tire oggi di verificare come furo no, di fatto, realizzate le finalit  alla base della creazione della piu originale e «pi  fascista delle isti tuzioni di regime», secondo la de finizione del Ragionieri (5), e, correlativamente, di ricostruire meglio il «vissuto psicologico» e le forme di opposizione, indivi duali e collettive, alla dittatura. Ma se c'  un aspetto della nostra

vile, ma anche considerazioni cri tiche alla nota tesi dell'8 settem bre come «morte della Patria», sostenuta da Ernesto Galli della Loggia.

In definitiva, per lo stato dei rapporti tra giurisdizione e sto riografia, sembra deve essere te nuto presente il sapiente assunto finalistico e metodologico di March Bloch: «comprendere il



Sopra.
Pattuglia d'incursori dell'Esercito in perlustrazione su terreno innevato.

A sinistra.
Collana dei volumi sul tema «Tribunale Speciale per la Difesa dello Stato», edita dall'Ufficio Storico dello SME

presente mediante il passato, comprendere il passato mediante il presente»

Ma pur in presenza di questa forte interazione, non si possono giustificare gli avventurismi e i fu nambolismi storiografici propri di una parossistica, recente tensione revisionista, tali da rendere imprevedibile persino il passato

□

* Procuratore Militare della Repubblica presso il Tribunale Militare di Roma

NOTE

(1) «Il manifesto», 23-24 febbraio 1983

(2) «Apologia della storia e del mestiere di storico», Torino, 1998, pagg. 40 e segg.

(3) Calamandrei, *Il giudice e lo storico*, in «Rivista di diritto processuale civile», 1939, p. 116 in nota; Calogero, «La logica del giudice e il suo controllo in Cassazione», Padova, 1964, p. 137

(4) C. Ginzburg, «Il giudice e lo storico», Torino, 1991, p. 109 e segg.

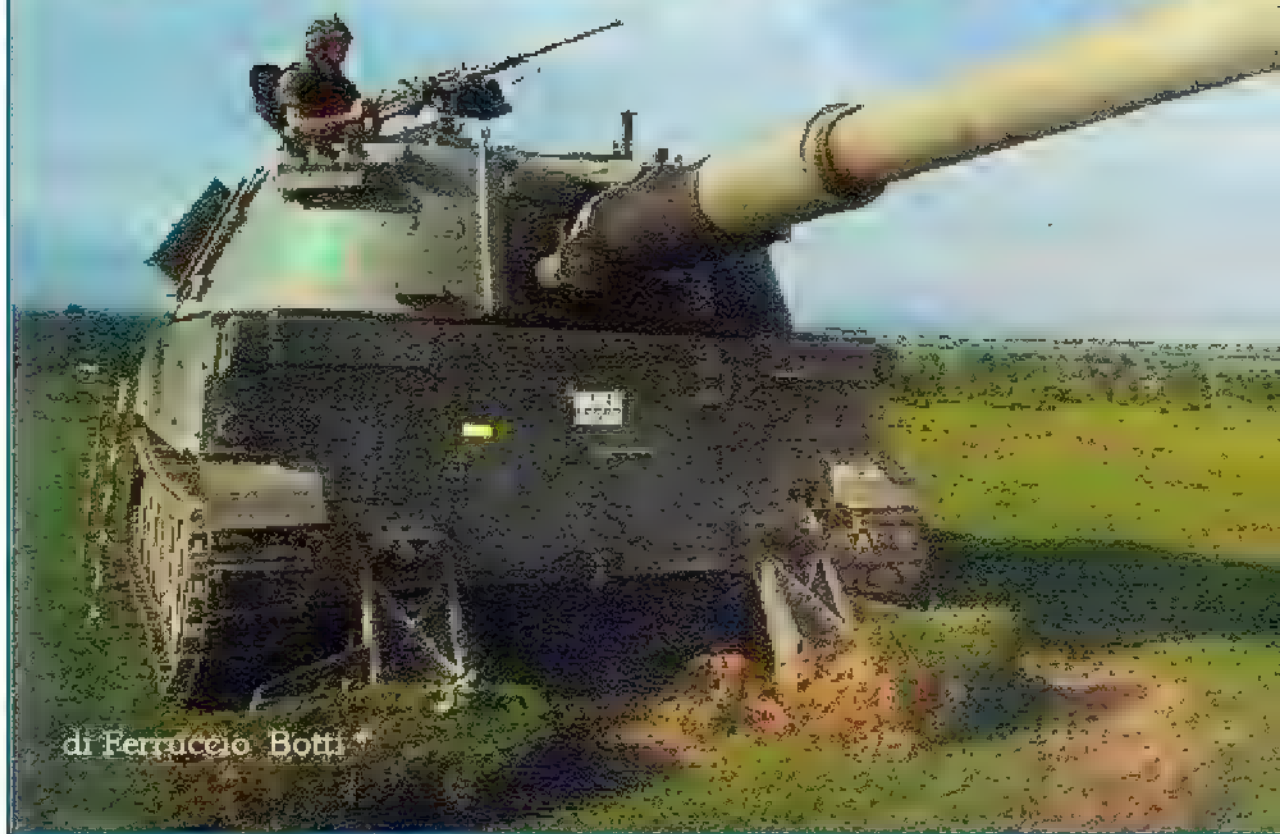
(5) *La storia pubblica e sociale in «Storia d'Italia»*, vol. IV, Dall'Unità a oggi, Torino, 1976, pag. 2167

(6) La tesi è stata sostenuta, di recente, da Mario Pirani, «La Repubblica», 11 ottobre 1999, pag. 10, nell'ambito di una serie di articoli dedicati alle vicende dell'eroica resistenza della Divisione Acqui, massacrata dai tedeschi dopo l'8 settembre del '43 (*Cefalonia, una strage dimenticata da tutti* in «La Repubblica», 15 settembre 1999, pag. 45; *Quando cominciò la Resistenza*,

ivi, 27 settembre 1999, pag. 12; *Su Cefalonia cadde il silenzio italiano*, ivi, 27 marzo 2000) Sull'eccidio di Cefalonia si segnala per accuratezza storiografica il libro di Giorgio Roncati e Marcello Venturi «La divisione Acqui a Cefalonia», di prossima ristampa presso Mursia, con saggi di altri studiosi, italiani e tedeschi

(7) La ricerca, pubblicata in nove volumi, con riferimento alle aree geografiche di stanza dei reparti, non è stata curata da storici di professione. All'atto della presentazione della collana (14 ottobre 1999) è stato rilevato che sono risultate determinanti «le fonti orali e le relazioni volontarie, che hanno permesso agli autori di penetrare le ragioni profonde dei comportamenti di centinaia di reduci e delle loro emozioni più fuggevoli e ambigue, quelle che, spesso, le fonti ufficiali non consentono di individuare». La collana, custodita presso la Rivista Militare, può essere consultata dagli studiosi.

LA CONDIZIONE MILITARE ALL'INIZIO DEL 2000



di Ferruccio Botti *

Il nuovo rapporto tra Forze Armate e società civile, fondato su stima e fiducia piuttosto che su indifferenza e diffidenza, costituisce la vera sfida del nostro tempo per la condizione militare in Italia.



Che cos'è la condizione militare? A quanto ci risulta, finora nei dizionari della lingua italiana non ne è stata data una definizione esaustiva, forse perché si tratta di un vocabolo nuovo, nato dopo la seconda guerra mondiale e con una chiara matrice sociologica.

A «condizione» in generale il dizionario Garzanti attribuisce, tra l'altro, il significato di «stato

fisico, psicologico in cui si trova una persona; anche, la sua situazione economica, o quella di un'impresa, un'azienda, un paese e simile». Ne possiamo dedurre che la «condizione» di un individuo o di un organismo non dipende solo da fattori morali o spirituali o solo da fattori meramente materiali, ma è il risultato di un equilibrio armonico tra varie componenti: ciò ha un parti-

colare significato nel caso di un organismo militare. Chi ha una certa esperienza della vita di reparto sa benissimo che il morale, la disciplina, l'efficienza di un'unità sono legati a un complesso di fattori estremamente variabili e non facili da quantificare, nei quali, tuttavia, assumono un peso rilevante la qualità dell'azione di comando, coordinamento e controllo e il grado di coesione interna delle unità, che sotto questo aspetto possono differire notevolmente l'una dall'altra.

Alla luce di questi primi elementi, possiamo definire la *condizione militare* come «un complesso di fattori interni ed esterni di vario ordine (morali, spirituali, normativi, disciplinari, inerenti alla *leadership*, amministrativi, logistici, ordinativi, addestrativi, infrastrutturali, inerenti all'armamento ed equipaggiamento) che determinano sia il grado di benessere morale e materiale del singolo che la coesione e l'efficienza dell'organizzazione».

La condizione militare non dipende solo da fattori interni, ma anche dal rapporto di fatto che necessariamente nasce tra Forze Armate e società, e in particolar modo dal ruolo che - sempre di fatto, non a parole - la società attribuisce alle Forze Armate e dall'immagine che esse danno alla società. Inoltre una parte dei fattori da considerare (come il trattamento economico e normativo del personale, gli orari, le infrastrutture, l'armamento ed equipaggiamento) possono essere modificati sia pur con rilevanti difficoltà da superare e in tempi non brevi - solo dagli organi centrali; un'altra parte invece (come il cosiddetto «stile di comando» e più in generale la gestione della vita quotidiana delle unità, sia pure con un certo numero di parametri come tali non modificabili ai minori livelli) dipende dalla *leadership* specie al livello di reggimento e compagnia, quindi va considerata una «variabile dipendente».



Artificieri del genio predispongono il brillamento di un ordigno esplosivo lungo una strada bosniaca

I legami e gli influssi reciproci tra i predetti fattori sono comunque evidenti; superfluo accennare anche al peso determinante che la coesione interna e l'armonia tra le parti hanno sul grado di efficienza di qualsivoglia unità militare. Ciò significa che, nel quotidiano e non solo nel quotidiano, *non può e non deve sussistere alcuna dicotomia, alcuna frattura* tra esigenze del singolo e quelle dell'organizzazione, così come tra la filosofia e l'impostazione di una delle singole parti e il tutto. I problemi relativi vanno risolti armonizzando le varie esigenze: non cancellandone una parte, a profitto arbitrario di altre. Per altro verso, la ricerca dei contenuti teorici del termine *condizione militare* di per sé induce ad auspicare che nel nuovo modello di Esercito post guerra fredda siano definitivamente bandite alcune linee di tendenza che hanno avuto una certa (immeritata) diffusione prima del 1945 o durante la guerra fredda, e che qui presentiamo per maggiore efficacia dimostrativa in

forma un po' esasperata, anche se non lontana dal reale

Ci riferiamo, anzitutto, alla tendenza a concepire i Quadri dei reparti (specie se di livello inferiore) come figure eternee, incorporee, alle quali si poteva e si doveva parlare solo di sacrifici, di alti ideali, di missione da compiere ecc... In tal modo, con il motto «cominciamo a rimboccarci le maniche» si chiedeva ai Quadri di compensare con sacrifici, su per lavoro e orari protratti, le lacune e le inefficienze dell'organismo, senza che fosse ritenuto necessario eliminare queste ultime.

Dal capitano, costretto ad organizzare le attività del reparto solo con qualche inesperto sottotenente di prima nomina e senza sottufficiali, si pretendeva ugualmente una bella esercitazione, tale da dimostrare che, essendo «in gamba», egli non aveva bisogno del necessario. Naturalmente, a chi era «in gamba» si tendeva anche ad affidare due o tre incarichi, facendone il lodevole «per no» dell'unità. L'italiano è gene-

roso, e se gli si toccano le corde giuste, dà tutto; ciononostante, è doveroso considerare con animo distaccato i negativi riflessi di siffatta impostazione, sia nei riguardi della psicologia dell'individuo, sia nei riguardi della sua vita privata e della famiglia (anche il vecchio regolamento del 1929 ricordava la necessità di assicurare ai Quadri il riposo festivo e il tempo necessario per la cura della famiglia). Ma questo non è tutto: se si guarda al vero interesse e alle finalità dell'organizzazione, questi espedienti risultano solo uno dei tanti casi di falsa economia e si rivelano peggiori del male che vorrebbero curare.

Anzitutto, essi diventano un incentivo a lasciare squilibri e lacune così come sono, tanto si trova sempre chi supplisce addossandosi una soma più pesante di quella che attiene al suo grado e al suo livello di responsabilità. Così, la tendenza a chiedere al personale più del dovuto diventa una costante immunciabile. Sono anche un incentivo al mancato rispetto sempre dannoso delle attribuzioni relative a ciascun grado e dell'indispensabile, immutata esperienza di esercizio quotidiano di tutte le attività inerenti al grado stesso, sacrificate ad altre di livello superiore o inferiore.

Quanti tenenti provenienti dai corsi regolari, in passato, una volta giunti al Reggimento hanno dovuto immediatamente assumere senza averne l'esperienza, la preparazione, la maturità - il comando di compagnia e, come se ciò non bastasse, anche svolgere il lavoro di pertinenza di comandanti di plotone o di sottufficiali mancanti oppure impari ai loro compiti? Quando ciò accade, l'organizzazione subisce una perdita secca anche se poco visibile, perché chi «tappa i buchi» in nome di esigenze immediate, lo fa sem-



Colonna di automezze militari italiani su una rotabile in Kosovo.

pre in qualche modo, lo fa a modo suo, lo fa trascurando tanti aspetti funzionali al momento secondari, che poi fanno inesorabilmente sentire il loro peso. Il regolare funzionamento quotidiano di tutti i meccanismi, base della vera efficienza di un'organizzazione, viene turbato; il reparto magari dimostra, il giorno di un'esercitazione, di essere efficiente, ma non lo è affatto.

Su questo punto, bisogna bandire qualsiasi illusione: nulla è perfetto a questo mondo; problemi e lacune sono ammissibili – e immancabili – in qualsivoglia unità, spetta anzi al comandante non fare la vittima, ma fare fuoco con la legna che ha e chiedere peraltro solo quando è indispensabile – sacrifici ai dipendenti. Tuttavia *est modus in rebus*: le lacune non devono mai superare i livelli fisiologici. Quando ciò avviene, nonostante il lodevole im-

pegno dei Quadri, l'unità non può dirsi efficiente, né preparata. Peggio ancora se – peraltro legittimamente – un reparto, per un giorno, si sforza di sembrarlo agli occhi del superiore: sia perché quest'ultimo, che non è mai uno sprovveduto, sa benissimo qual'è la situazione reale e non si lascia ingannare, sia perché ne scapita la credibilità della *leadership* ai livelli più bassi. Il militare deve imparare a far fronte alla realtà vera, non a immedesimarsi in una realtà fittizia come l'attore di teatro.

Non vanno trascurati, infine, i riflessi primari degli squilibri ai quali si è accennato anche sulla vita quotidiana e sul benessere morale e materiale dello stesso soldato. Ciò significa che è primaria – ancorché non esclusiva – responsabilità politica, «esterna», fare tutto il possibile, creare concrete premesse affinché la vita quotidiana delle unità delle Forze Armate possa contare su basi organizzative solide, quindi raggiungere quei traguardi di effi-

cienza e di armonia tra le esigenze dei singoli e quelle dell'organizzazione, senza i quali la spesa del contribuente, poca o molta che sia, non è giustificata, e il conclamato rapporto esercito-società non decolla.

In sintesi, il complesso di inconvenienti prima indicato ha favorito la diffusione di un errato concetto di disciplina e autorità. Tutti i vecchi regolamenti non si stancano mai di sottolineare l'importanza della coesione e della solidarietà tra militari anche di grado diverso, il dovere primario del superiore di tutelare il benessere dell'inferiore, di guadagnarsi la sua stima e benevolenza, di rispettarne le attribuzioni senza ingerirsi nelle stesse, di conquistarsi – non di tentare di imporre con le punizioni ecc. – la sua stima e benevolenza, di non offenderne la dignità, ecc.. Solo in questo modo la *leadership* ad ogni livello si può guadagnare l'indispensabile fiducia dei dipendenti, principio elementare dell'azione di comando di ogni tempo: quando essa man-



Elicottero controcarri A-129 «Mangusta», in dotazione alla Cavalleria dell'Aria...

ca, le conseguenze sul morale e sulla disciplina sono evidenti.

Da un estremo all'altro: specie tra la fine degli anni 60 e l'inizio degli anni 70 è emersa una linea di tendenza opposta a quella precedente ma non meno nociva, dovuta sia alla crisi generale dell'autorità e dello Stato in quegli anni, sia alla convinzione giustificata o meno - di una parte dei Quadri inferiori che le loro esigenze non fossero ascoltate e sostenute a sufficienza. Essa era portata a concepire i Quadri militari come soggetti prevalentemente economici portatori di diritti più che di doveri, ad assimilarne (a torto) lo

status a quello degli impiegati civili, a concepire la caserma come una specie di fabbrica, per di più funzionante solo nei normali orari d'istruzione (anzi, di «lavoro»). Le esigenze personali e materiali del personale - specie di carriera - entravano così in frequente collisione con quelle dell'organizzazione, mentre acquistava risalto il contenzioso interno di ogni caserma, così come quello tra categorie, tra truppa e Quadri, tra Ufficiali e Sottufficiali.

A questa linea di tendenza ha corrisposto la decisa prevalenza di un profilo impiegatizio, occupazionale della professione mili-

tare: il militare diventava un impiegato dello Stato come gli altri, con orari ben stabiliti, con «straordinari» e con una logica, per così dire «rivendicazionista» di fatto coincidente con il «più salario meno orario». Veniva favorita la fuga dai reparti e la caccia al tavolino e alla sedia, da sempre aspirazione molto diffusa; la divisa veniva concepita come tuta da lavoro, da portare in modo trasandato, comunque da dismettere appena possibile e magari da non indossare affatto, almeno per chi aveva la fortuna di appartenere a determinati Enti. Inutile dire che incontravano un'immeritata simpatia anche atteggiamenti parasindacali, basati sul principio che in Italia si unge solo la ruota che stride fortemente: atteggiamenti bisognosi di sottolinearlo guardati senza nessuna simpatia, anzi criticati dall'Italia non medio, che non hanno certo giovato al prestigio dell'insieme.

Che dire, in proposito? Bisogna riconoscere che almeno una parte della tematica sia pur malamente agitata in quegli anni corrispondeva a problemi, esigenze, aspirazioni (stipendi più decorosi, la casa a prezzo ragionevole, orari più rispettosi delle esigenze del personale anche in rapporto alla mutata realtà sociale) che avrebbero dovuto essere risolti da tempo e che, per varie ragioni, spesso non rientranti nelle competenze dei vertici militari, non lo erano. Detto questo, pare evidente che la tendenza a relegare in soffitta, *ex abrupto*, i tradizionali e autentici valori della disciplina, della gerarchia e della coesione militare confondendo il giusto esercizio dell'autorità con l'autoritarismo, la disciplina con l'arbitrario dominio sui sottoposti o con privilegi di categoria, non poteva che significare l'affossamento della specificità milita-

re, quindi anche della necessità e possibilità che essa fosse effettivamente riconosciuta proprio dal punto di vista economico e normativo, che pure allora sembrava quello predominante.

All'atto pratico, con questa impostazione si otteneva un «effetto boomerang» nel quale le specifici che esigenze del personale militare di fatto assumevano valore ancor più residuale rispetto a quelle del pubblico impiego e delle forze di polizia. Effetto dovuto a un duplice errore di fondo: giudicare come normale, permanente e discendente da una superata disciplina vecchio stile, la linea di tendenza che abbiamo per prima condannata; ritenere, perciò, che solo copiando (malamente) approcchi conflittuali e protestatari e principi normativi o disciplinari dell'impiego civile (o delle forze di polizia) fosse possibile far fare alla condizione militare un salto di qualità soddisfacendo antiche (e spesso — anche se non sempre legittime) aspirazioni.

Una sterile, anzi dannosa con trapposizione dunque, dovuta aspetto rilevante — non tanto alla regolamentazione e ai suoi mutamenti, ma a fatti di costume quotidiano, a sentimenti difficili da rimuovere. Oltre tutto, spostando il centro di gravità delle aspirazioni del personale su orari, stipendi, impieghi comodi, diritti, si trascuravano due interfacce fondamentali.

- solo chi dimostra di saper fare fronte nel modo migliore e senza riserve a tutti i doveri e a tutte le attribuzioni attinenti al proprio grado (cosa niente affatto facile) può accampare diritti,
- specialmente per l'italiano, il soddisfacimento delle esigenze economiche e normative non basta. Vuole anche contare qualcosa nell'ambiente di lavoro, pretende di essere importante, desidera far valere le capacità individuali, vuole essere «valorizzato». La vita in un sistema ostile, poco efficiente è sempre

ingrata. Quante volte si sono sentiti i Quadri inferiori lamentarsi, perché le loro proposte o segnalazioni non erano state accolte? Se non sono state accolte, molto spesso c'era una ragione: ciò non toglie che tocca al superiore chiamarli, dimostrare apprezzamento per la lodevole iniziativa, e spiegare perché non ha potuto tenerne conto. Difficile convincere l'interessato? Certo. Ma l'arte del comando è, appunto, difficile: nulla e nessuno può

rendimento e l'efficienza dell'insieme (frutto di un prodotto, non di una somma) e nelle guerre passate sono state non di rado causa primaria delle sconfitte (1).

Nel concreto, ci riferiamo alla nociva tendenza di ciascuna Forza Armata, di ciascun corpo speciale, di ciascuna Arma, specialità o corpo logistico di Forza Armata ad essere, appunto, qualcosa di «speciale» anche a scapito di altre parti dell'organismo, a ritagliarsi senza che ciò sia necessario orticelli esclusivi, a difendere con le unghie e con i denti la propria «indipendenza» (parola che, nei rapporti tra Forze Arma

VM-90 del contingente italiano di KFOR in Kosovo



renderla facile, insegnare quando si deve dire «NO» e quando si deve dire «SI».

Il carattere notoriamente individualista dell'italiano, che non accetta tanto facilmente di essere un numero senza una propria personalità o un rotismo inanimato, anche e soprattutto in campo militare, costituisce un patrimonio prezioso da sfruttare: ciò non toglie che se si lascia troppo la briglia sciolta a personalismi, corporativismi e frazionismi, al livello di organizzazione generale possono nascere gravi inconvenienti che minano la coesione, il

te o al loro interno, non ha mai avuto senso) e a perseguire tra guardi di autosufficienza, strenuamente combattendo per non mettere in comune (anche quando ciò sarebbe possibile e per tutti conveniente), qualche funzione o organismo con altri, senza badare troppo all'interesse e all'efficienza delle Forze Armate nel loro complesso. Tendenza con riflessi sensibili nel campo del reclutamento, nel campo logistico-amministrativo e nello stesso iter di studi e di carriera dei Quadri.

Per mancanza di spazio, rifugiamo da *exempla historica* e da riferimenti alla situazione

attuale ; osserviamo solo che, nel l'odierna realtà politico strategica dell'Italia e in un quadro di costante scarsità di risorse, a qualsiasi livello, in qualsiasi occasione, in qualsiasi campo bisogna piuttosto cercare ciò che unisce e facilita la coesione, ciò che può essere messo a fattor comune, riducendo al minimo funzionale l'area delle giuste autonomie e delle separazioni. Al livello interforze, auspichiamo perciò che la lettera e lo spirito della legge del febbraio 1998, sull'unificazione dei vertici militari e sull'organizzazione interforze, trovino piena rispondenza nella realtà e non siano stravolte come è avvenuto in passato da indipendentismi e da logiche solo di Forza Armata

Nell'ambito dell'Esercito la formazione e lo status del personale - a cominciare dai Quadri - dovrebbero essere tali da eliminare inutili differenziazioni, privilegiando l'aggiornamento periodico del personale. Dopo il 1945 è stato finalmente unificato l'iter formativo per gli ufficiali di tutte le Armi. Premesso che oggi deve avere la prevalenza la formazione del comandante e dell'ufficiale e non quella del «laureato», si tratta di estendere, il più possibile tale iter formativo unico anche agli ufficiali dei Corpi e Servizi logistici, creando così concrete premesse culturali per quell'armonia tra comando operativo e organi dei Servizi spesso mancata in passato. Non dovrebbero dunque rinascere, a poco a poco, antiche, dannose e non giustificate con trapposizioni e differenziazioni tra Armi dotte e non dotte, tra ufficiali delle Armi e dei Servizi, tra ufficiali di diversa formazione e provenienza (e quindi di diversa mentalità). L'ufficiale deve impiegare i materiali e conoscerne a fondo la relativa logistica, non fabbricarli: questo vale per qualsiasi Arma, corpo o specialità e le nozioni tecniche da insegnare nelle scuole dovrebbero ispirarsi a questo concetto elementare



Anche al livello di Armi e specialità, occorre combattere la tendenza a moltiplicare, a privilegiare di fatto le cosiddette unità d'élite l'esistenza dei «migliori» (o di coloro che si sentono tali) presuppone che sull'altro piatto della bilancia vadano a finire «i peggiori» (o coloro che si sentono tali, che si sentono trascurati). Un detto secolare ammonisce che un Esercito è come una catena: la sua resistenza si misura dall'anello più debole. Nel concreto, tutto ciò significa che - come già detto in altra occasione (2) - le Armi, le specialità, oggi andrebbero ridotte al minimo sia dal punto di vista quantitativo sia da quello qualitativo, se non altro perché un Esercito, ormai a base volontaria, tollera e rende necessarie molto di meno di un esercito di leva le differenziazioni. Un'unità «speciale» deve esistere solo se corrisponde a una precisa funzione operativa «speciale»: è tutto. Che senso ha impiegare «i migliori» per cose che sanno benis-

simo fare anche «i peggiori»?

In passato, nell'Esercito italiano forse più che in altri sono state create tante specialità della fanteria. prima i granatieri, poi i bersaglieri, poi gli alpini, poi i paracadutisti. Il tutto (non bisogna dimenticarlo, come spesso avviene) a scapito della qualità del reclutamento e del morale della fanteria, pur riconosciuta (a parole) come «Arma base», «regina delle battaglie». Storicamente gli alpini sono stati solo un doppione dei bersaglieri, a loro volta nati nel 1836 come fanteria speciale atta ad agire soprattutto nei terreni alpini dove allora correva il confine del Regno di Sardegna. Gli alpini alla loro nascita nel 1872, si distinguevano dai bersaglieri principalmente per il reclutamento locale, tra i montanari. Non per nulla il Perrucchetti (presentato, più a torto che a ragione, come loro «padre» o «fondatore») ha chiamati gli Alpini «bersaglieri delle Alpi...» (3). Creati gli alpini, avrebbero perciò dovuto essere



Sopra.
VM-90 in pattugliamento lungo un corso d'acqua a Timor Est

Sotto.
Specialisti della Cavalleria dell'Aria effettuano i previsti controlli su un elicottero controcarri A-129 «Mangusta»



sciolti (o almeno ridotti) i bersaglieri non è stato fatto, come se la buona ginnastica, la preparazione fisica, l'abilità nel tiro individuale, la flessibilità delle formazioni, non fossero – anche nel secolo XIX – un requisito richiesto alla normale fanteria e dettato da una logica elementare. Non per nulla l'Esercito prussiano, e poi germanico, ha sempre seguito l'orientamento opposto, guardandosi bene dal depauperare troppo la fanteria; eppure non si è certo dimostrato inefficiente, anzi è stato spesso ritenuto un modello, con il suo anonimo Reggimento di fanteria bavarese che, come è avvenuto nel 1870-1871, riusciva a dare una dura lezione a un superdecorato e famoso Reggimento francese.

Come si dovrebbe sentire l'appartenente a una Forza Armata che vede le altre conservare non giustificati privilegi, o l'appartenente a un'Arma dell'Esercito, che vede altre Armi ritagliarsi anche esse inutili aree di selezione, o trattamenti particolari? Queste delicate questioni sono solo apparentemente tecniche, «interne». In realtà non da oggi si tratta di fatti di costume che esercitano un'influenza diretta o indiretta, ma sempre importante, sulla condizione militare, la quale a

sua volta è legata, come già detto, anche allo stato dei rapporti Esercito/società. Quest'ultimi sono una sorta di convitato di pietra sempre presente, che ha un'influenza spesso decisiva sia sulle decisioni dei vertici militari, sia sul morale dello stesso Esercito. Per fare un esempio concreto: il volume di risorse annualmente destinato alle Forze Armate e il grado e tipo di attenzione del Parlamento e della pubblica opinione per i problemi militari in genere, e per quelli del personale in particolare, dipendono essenzialmente dalla percezione del ruolo e dell'importanza delle tre Forze Armate tradizionali che si ha all'esterno, dal prestigio che esse godono e dall'ordine di priorità della sicurezza «esterna» rispetto a quella «interna», oggi facente capo a Forze di Polizia delle quali fa parte una quarta Forza Armata con caratteristiche del tutto particolari.

In questo quadro, la frequente affermazione dei media che l'Esercito deve aprirsi alla società corrisponde solo a una delle facce della medaglia. Dovrebbe, in fatti, essere accompagnata dall'altra (assai meno frequente ma ancor più vera) che la società deve aprirsi all'Esercito. Durante la guerra fredda, quando una parte importante della pubblica opinione italiana giudicava inutile o foriera di guai per l'Italia l'esistenza di Forze Armate (e spesso anche la loro appartenenza alla NATO), proprio coloro che sostenevano queste opinioni (smentite dai fatti) insistevano paradossalmente sulla necessità che l'Esercito si aprisse alla società. Per intrecciare un rapporto proficuo bisogna essere in due, occorre una corrente a doppio senso, una reciproca attrazione e comprensione: con tutta la buona volontà, un Esercito non può veramente aprirsi a una società, se quest'ultima non ne condivide i valori e le finalità e non ha alcun interesse vero per i suoi problemi. Rivolto a un civile, un ufficiale potreb-

be allora esclamare: «ma perché dovrei essere amico tuo, se tu non ti dimostri affatto amico mio? Se tu non apprezzi ciò che io faccio e rappresento?»

In altri termini, oggi a chi appartiene all'Esercito bisogna dire chiaramente che la stima della Nazione e il prestigio non si impongono né si possono pretendere, ma si conquistano con un'opera diuturna mirante a fare breccia nel cuore dei concittadini. Sull'altro piatto della bilancia, bisogna però chiedere a quest'ultimi come si dovrebbe sentire un militare di carriera al quale si fa capire di essere depositario, almeno agli occhi di una parte non trascurabile della Nazione, di valori sorpassati (dovere, sacrificio, disciplina, amore per la Patria...) e non in armonia con quelli prevalenti nella società, che vede i problemi dell'Esercito e quelli dei singoli suoi componenti di fatto trascurati, misconosciuti o subordinati a quelli di altre istituzioni, che vede l'ufficiale «sbattuto in prima pagina» solo quando si verificano episodi eclatanti i quali, vedi caso, non vanno a suo favore. Un militare di carriera, insomma, oggi deve prendere atto che, spesso, l'italiano medio non ha la minima idea delle difficoltà che egli deve affrontare ogni giorno, che fuori dalla caserma spesso non si vuol sentir parlare di «disciplina» o «spirito di corpo» perché li si confonde con il loro esatto contrario, che non si vuol sentire parlare di cose militari perché ci si dichiara «pacifisti» (come se fosse un segno di «pacifismo» non prendersi cura delle Forze Armate e ignorarne i componenti, e come se tutti gli altri fossero amanti delle imprese belliche) Quale può essere il suo morale?

Le cosiddette «missioni di pace» (le quali, per inciso, non sono spesso tali per chi le compie, rischiando la vita, giorno per giorno) hanno senza dubbio giovato alla popolarità delle Forze Armate, che oggi possono avvalersi anche di un mutato e più favorevole



diremmo più maturo - contesto politico - sociale: ma i problemi connessi con il rapporto Esercito-società ci sono ancora, e come. Basta ricordare certi avvenimenti - a tutti ben noti - degli ultimi due anni, e il modo con cui sono stati presentati da una parte con siderevole dei *media*.

In definitiva si può affermare con sicurezza che la condizione militare troverà un assetto soddisfacente in Italia solo quando si verificheranno (contemporaneamente) due fatti: la crescita di una forte corrente di reciproca fiducia e stima tra il mondo militare e quello civile, con spontaneo aumento del prestigio degli appartenenti alle Forze Armate, la diffusione tra la massa dei cittadini (siamo appena all'inizio) di un forte e benefico spirito unitario, di valori comuni, di un elevato senso dello Stato, di virtù civi

che, di un alto tasso di autodisciplina, cioè dei fondamenti di una democrazia matura

Nasce da questa realtà, da queste esigenze l'estrema importanza dell'immagine che riescono a dare di sé le Forze Armate. È risaputo che, oggi, in ogni campo è di importanza fondamentale l'immagine che riesce a dare di sé un qualsivoglia soggetto sociale o organismo; per questa ragione lo Stato Maggiore Esercito, nel novembre 1999, ha indetto a Roma un Convegno nel quale sono stati discussi con ampi riferimenti storici i meccanismi, i provvedimenti più opportuni per trasmettere alla pubblica opinione un'immagine favorevole delle Forze Armate. Anche in questo caso, ovviamente occorrono buone e sensibili antenne e un'organizzazione appropriata. ma questo non è tutto, è solo il tetto di



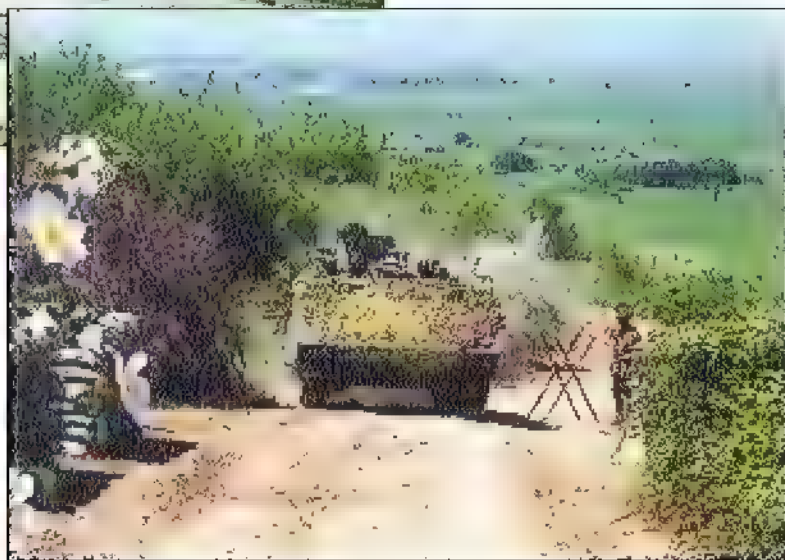
gici eventi dell'8 settembre – occorre tenere presente che la buona organizzazione dei contatti con i media dà la pennellata finale. Si deve, comunque, tenere presente che di fronte a una pubblica opinione estremamente diffidente e a volte prevenuta, la quale non perdona nulla né alle Forze Armate, né ai suoi singoli appartenenti, *il veicolo fondamentale per ottenere consenso, prestigio, stima (questo vale anche all'estero) è rappresentato da ciascun ufficiale o sottufficiale, e*

A sinistra.

Colonna di veicoli militari italiani durante la missione di pace in Bosnia

Sotto.

Veicolo blindato M-113 con corazatura aggiuntiva e rete scenografica di mimetizzazione.



un edificio assai arduo da costruire e ancora in buona parte da costruire

Specie nel caso delle Forze Armate italiane – nelle quali il prestigio faticosamente conquistato con la vittoria nella prima guerra mondiale è stato ottenebrato da eventi successivi, in particolare dalla guerra 1940-1943 e dai tra-

persino dalla sua famiglia

Il popolo italiano, spesso diviso su tutto, è compatto e unito almeno in un'occasione, nel pretendere che, nel quotidiano, i Quadri delle Forze Armate, sia in caserma sia all'estero, non dimostrino alcuna delle loro proverbiali debolezze e dei loro ben noti difetti (sui quali è indulgente anche con

la classe politica), ma in compenso abbiano in misura elevata tutti i pregi della stirpe e tutte le doti morali. In buona sostanza, in caserma (e ancor più fuori, o all'estero) dall'ufficiale italiano si pretende oggi che, come la moglie di Cesare, non solo sia dotata di una granitica virtù, ma anche che sembri virtuoso in ogni occasione. Lo stesso avviene per il sottufficiale e sia avvenendo per il volontario e famiglia.

Ecco la vera sfida della condizione militare italiana del nostro tempo: una sfida ardua, che potrà essere vinta solo con una selezione estremamente severa (specie dal punto di vista del carattere e delle doti morali) dei giovani che oggi entrano nelle scuole militari. Anche in questo, nulla di antidemocratico, ma una garanzia in più per il cittadino: le vecchie corporazioni contavano molto nella vita del Comune e avevano grande prestigio, ma selezionavano con severità estrema gli aspiranti. A maggior ragione, nessuna selezione sarà abbastanza severa per chi è destinato a comandare altri uomini in guerra e in situazioni a rischio.

(1 continua)

□

* Colonnello (ris.)

NOTE

(1) Sui negativi riflessi della mancanza di un sufficiente coordinamento operativo e logistico interforze, si veda, ad esempio, il Nostro *La Logistica dell'Esercito Italiano* (1831-1981) – Vol. IV Tomo I (1940-1943), Roma, SME – Uf. Storico 1995, cap. III e VIII.

(2) Ferruccio Botti, *Fanteria polivalente*, in «Rivista Militare» n. 6/1996.

(3) Sulle circostanze che hanno indotto a istituire gli alpini Cfr. Ferruccio Botti, *Le vere origini degli alpini*, in «Panorama Difesa» n. 139 – gennaio 1997 e, *Che piaccia o no siamo figli dei bersaglieri*, in «L'Alpino» settembre 1997. Utile anche, *L'Esercito Italiano del 1872*, in «Rivista Militare Italiana» gennaio 1873.

1900-1901 LA RIVOLTA DEI BOXER

L'intervento dei militari italiani in Cina

di Giuseppe Pino *



Dalla spedizione italiana in Cina, agli inizi del '900, si possono trarre importanti ammaestramenti per le missioni internazionali dei nostri giorni. Pur tra enormi difficoltà di comando, comunicazione e controllo, il nostro contingente riscosse unanimi apprezzamenti, consentendo al nostro Paese di guadagnare prestigio internazionale e di consolidare a pieno titolo la sua presenza nel novero delle maggiori potenze dell'epoca.



Il 1900, definito il secolo delle guerre totali, nelle quali molta parte ha avuto l'Italia, si è concluso con le nostre Forze Armate impegnate in numerose missioni internazionali per il mantenimento della pace. Un ciclo aperto proprio all'inizio del secolo, nel territorio forse più distante e più esotico mai immaginato dagli italiani: la Cina, nota alle masse soprattutto attraverso il racconto fattone da Marco Polo ne «Il Milione». Favoleggiando, egli aveva diffuso le prime notizie su quella terra tanto lontana, raggiunta poi da altri viaggiatori di ogni nazionalità e, soprattutto, da religiosi che fin dal XIII secolo iniziarono a svolgere opera di proselitismo.

Come tutti i mondi «nuovi», però, sin dal XVI secolo la Cina fu oggetto anche di numerosi tentativi di penetrazione commerciale, e ad essa si interessarono, nei vari secoli, le principali potenze europee, tra le quali l'Inghilterra, la Francia, la Russia, il Portogallo, ciascuna ottenendo qualche cessione o concessione.

Nella seconda metà del XIX secolo, ci si trovava in piena fase di espansione delle potenze occidentali verso l'impero cinese, il quale apriva i porti al commercio, accordava nuove concessioni ai governi, consentiva ed ampliava l'attività delle missioni religiose ed instaurava rapporti diplo-

matici con numerosi Paesi occidentali.

Ma se questo era l'atteggiamento del governo politico del Paese, che non si mostrava ostile ad una pacifica invasione, altra cosa era il sentimento popolare. Alle prime forme di penetrazione occidentale, che si manifestarono, come detto, soprattutto nel campo religioso, si ebbe una risposta non ostile da parte della popolazione, tanto che le missioni ebbero modo di poter erigere chiese, scuole e conventi. Nei secoli successivi, tuttavia, non appena il popolo si rese conto che ai propositi religiosi seguivano mire d'invasione politica e commerciale di altri, il tradizionale senso di cordialità iniziò a venire meno. La primitiva indifferenza verso gli stranieri di venne pian piano diffidenza per trasformarsi, poi, in animosità, alimentata dai mandarini e dai letterati che vedevano negli stranieri, apportatori di novità in ogni campo, un pericolo per il loro prestigio culturale. Allo stesso modo i commercianti mal vedevano la concorrenza dei nuovi arrivati, che utilizzavano metodi più raffinati ed avevano maggiore spirito di iniziativa, oltre ad una migliore organizzazione.

L'iniziale curiosità e tolleranza delle popolazioni cinesi verso le novità occidentali furono, inoltre, scosse dalla loro religiosità, il dinamismo degli europei, che al contrario dei cinesi non si preoccupavano di interrogare e consultare Dei e sacerdoti per ogni loro azione, mal si conciliava con quelle genti che regolavano la propria vita ed il proprio lavoro su superstizioni ed auspici millenari. Finì così che palesi atteggiamenti di cortesia nascessero, invece, forti sentimenti xenofobi.

LA RIVOLTA DEI BOXER

Il naturale spirito di associazione che caratterizzava la società cinese aveva contribuito al nascerne di numerose società segrete,



Artiglieria cinese

alcune delle quali divennero molto potenti, esse avevano scopi di versissimi: religiosi, politici o, in alcuni casi, di solo arricchimento personale. Il fenomeno divenne talmente vasto e così radicato che queste società, spinte da eccessi ideologici, religiosi, o semplicemente mosse da delinquenziale spirito di rapina, misero a ferro e fuoco le province dell'impero, tanto da provocare feroci repressioni da parte delle truppe imperiali.

Fra queste società segrete quella dei Boxer, le cui origini sono incerte, era la più attiva a propagandare e diffondere l'odio verso gli stranieri. La denominazione cinese dell'associazione *I ho ciuan*, traducibile in «pugno della giusta armonia», dovette originare l'etichetta loro conferita, probabilmente dagli inglesi, che rimandava allo sport dell'arte dei pugni.

Le attività di questa società, protetta ed a volte anche istigata

non solo dai sacerdoti e dai letterati, ma in alcuni casi anche dal governo, erano rivolte a tre fini principali: uno religioso, di riti e magie, culminante nell'odio per le religioni occidentali; il secondo politico, per il quale tutti i mali della popolazione avevano origine dalla presenza degli occidentali e dalle loro azioni; il terzo «operativo», poiché i Boxer finirono con il diventare una specie di milizia nazionale, appoggiata dal governo il quale se ne avvalse, alla fine dell'800, non appena avvertì che l'odio contro gli stranieri era cresciuto a tal punto da poter essere utilizzato contro di essi.

Gran parte degli avvenimenti del 1900 possono essere fatti risalire alla responsabilità dell'Imperatrice Tsei hi la quale, nel settembre 1898, riuscì a deporre l'Imperatore Kuang Su e ad attuare un cambio di governo, riportando alla corte gli elementi più conservatori dell'Impero, primo fra tutti il principe Tuan, che diverrà il consigliere più accanito nella lotta contro gli stranieri. Da quel momento, le condizioni degli europei in Cina subirono un

notevole cambiamento. Si verificarono incidenti in rapida successione, che coinvolsero cittadini occidentali, aggrediti e malmenati, e fra essi anche la moglie dell'incaricato d'affari italiano. Agli incidenti seguirono rituali e formali scuse da parte del governo cinese, ma fu chiaro che la situazione non era sotto controllo. Di conseguenza, i rappresentanti dei vari Paesi fecero sbarcare, dalle navi presenti nei porti cinesi, distaccamenti di marinai per garantire la sicurezza delle legazioni; per quella italiana provvide un distaccamento della nave «Marco Polo».

Nel clima di montante xenofobia, i Boxer cominciarono a fare le loro prime apparizioni pubbliche, certi dell'impunità, diffondendo proclami in cui venivano accusati gli occidentali di ogni possibile colpa e nefandezza, senza che le autorità intervenissero minimamente.

Da questa fase di proclami all'azione vera e propria contro gli stranieri, il passo fu breve; già nell'autunno 1899-1900 erano cominciate a diffondersi voci di im-

minenti massacri, a cui effettivamente seguirono i primi eccidi di indigeni cristiani, compiuti sotto gli occhi degli stessi missionari occidentali, i quali furono accusati, nello stesso tempo, di agire contro il popolo con metodi di stregoneria; a dicembre si ebbe l'uccisione del primo missionario, un inglese. L'evento spinse i diplomatici occidentali ad inviare una nota di protesta al governo cinese, a cui venne data risposta soltanto dopo notevoli insistenze, senza, però, che si andasse al di là di formali promesse. Né il corpo diplomatico ebbe garanzie e assicurazioni nel corso di riunioni e udienze, ottenute sempre dopo reiterate richieste e insistenze.

Vista la situazione di crescente tensione, nel mese di marzo 1900 si cominciò a parlare di una dimostrazione navale sulle coste cinesi del nord, mentre dall'interno pervenivano disperati appelli da parte dei missionari, che descrivevano una situazione sempre più grave; nel mese di aprile si ebbero i primi scontri fra Boxer ed indigeni cristiani, mentre vi erano voci di distruzione di interi villaggi.

A questo punto il governo cinese non poté più ignorare i fatti, e fu costretto a emanare un editto

il quale, però, si mantenne su minacce generiche contro le sette, esortando la popolazione alla calma. La situazione continuò a peggiorare, tanto che nel mese di maggio si ebbero nuovi disordini con distruzioni e massacri. Il 20 maggio il Corpo diplomatico inviò un vero e proprio *ultimatum* al Governo, decidendo, nel contempo, di far sbarcare distaccamenti di marinai da inviare a Pechino, dove i disordini avevano raggiunto le porte della capitale.

L'arrivo delle truppe parve creare un clima di maggiore calma, e la Corte, in apparenza partecipe della gravità della situazione, il 6 giugno emise un nuovo editto che tentava di porre un argine alle azioni dei Boxer. Tuttavia, alle intenzioni della Corte non corrispondevano concrete azioni da parte del governo, a capo del quale, intanto, era stato chiamato il Principe Tuan. I suoi sentimenti erano noti ed era conosciuto da collaboratori contrari al cristianesimo; il 16 giugno, in una riunione del gran Consiglio, il ministro Kang y pronunciò una violentissima requisitoria contro gli stranieri, proponendo una guerra ad oltranza.

In questo clima di tensione e violenza, la situazione stava vol-

gendo al peggio. Nelle vicinanze di Pechino fu distrutta una chiesa inglese e uccisi i due missionari che in essa operavano; alcuni giorni dopo furono massacrati, per strada, alcuni degli europei che stavano fuggendo da Pao ting fu, mentre gli altri (fra cui anche alcuni italiani) riuscirono miracolosamente a scampare alla morte.

Seguirono nuove rimostreanze, sempre più energiche e insistenti, da parte dei rappresentanti diplomatici, a cui però continuavano a essere fornite risposte formali da parte del governo cinese. Gli avvenimenti precipitarono non appena ci si rese conto che truppe cinesi stavano effettuando dei lavori per impedire ogni movimento alle 38 navi occidentali ancorate nella rada di Ta Ku, oltre a essersi impadronite della ferrovia per Pechino, con la conseguente possibilità di impedire il passaggio di ogni rifornimento. I capi delle forze navali interalleate decisero allora un'azione militare, senza informare il Corpo diplomatico, per impossessarsi dei forti cinesi all'imbocco della rada: tra il 16 e 17 giugno un nutrito bombardamento navale distrusse o neutralizzò la totalità dei forti cinesi. A questo atto di aperta ostilità, i cinesi risposero con una nota di protesta e invitarono i diplomatici occidentali a lasciare la capitale entro ventiquattro ore, non potendo il governo garantire più la sicurezza delle legazioni contro l'inevitabile indignazione popolare. I rappresentanti diplomatici, allorché tentarono di avere ulteriori spiegazioni, non ottennero nemmeno udienza; il rappresentante tedesco, il barone von Ketteler, che per proprio conto volle recarsi al palazzo del governo, fu brutalmente ucciso per strada.

Il 20 giugno iniziò la caccia aperta agli occidentali e il 21 il governo cinese dichiarò loro



Fanteria cinese

apertamente guerra mediante un editto che accusava gli stranieri di «mostrarsi esigenti, impadronendosi del nostro territorio, opprimendo il popolo, appropriandosi delle nostre ricchezze..... Il loro scopo è di dar libero corso agli istinti rivoluzionari e portare il disordine fin nei Palazzi Imperiali Ora, prosternati in lacrime, proclamiamo la guerra..... È meglio lanciarsi senza indugio ad una lotta sterminatrice, che vivere senza dignità e scrivere nella storia pagine disonorevoli»

I primi sui quali si sfogò la fu

Italia, che all'epoca non aveva ancora concessioni.

In un primo tempo, non appena si erano diffuse le notizie dei massacri, si erano costituiti reparti di volontari formati soprattutto da giovani; a essi presto si sostituirono distaccamenti di marinai, fra i quali quello italiano sbarcato dalla regia nave «Elba» (che assieme alla «Calabria» in crociera lungo le coste) agli ordini del Sottotenente di Vascello Parlotto che, non avendo una concessione propria da difendere, assunse il presidio di un tratto di quella tedesca.

La sera del 15 giugno, così come stava avvenendo in altre loca

stazione di Tien tsin, la notte dell'11 luglio, gli alleati persero più di 150 uomini), così come la situazione ambientale che andò peggiorando per il grande caldo, la mancanza d'acqua e l'abbandono dei cadaveri nelle strade, con grave pericolo per la salute. Fu deciso, così, di dare l'assalto alle batterie cinesi, che martellavano i settori degli occidentali, e alla città murata, ossia alla città cinese vera e propria. All'azione, che ebbe luogo il 13 agosto, presero parte 4 500 uomini, fra i quali vi erano anche gli italiani, e la mattina del 14 gli alleati riuscirono a entrare nella città, dove fu instaurato un governo provvisorio.

A questo punto rimaneva critica la situazione a Pechino, da cui non si avevano notizie delle legazioni. Già era stato tentato, il 10 giugno, l'invio di una colonna di 1782 uomini partiti da Tien tsin che dovette, però, rientrare per le interruzioni stradali e per gli attacchi dei Boxer.

Il 29 luglio giunse una disperata comunicazione del rappresentante inglese, in cui si informava che le legazioni erano circondate e bombardate dalle truppe cinesi. Fu allora costituito un corpo di spedizione, composto da truppe di terra e di mare, armato di 70 cannoni, che su due colonne mosse, il 4 agosto, alla volta di Pechino. Una delle due colonne comprendeva anche 35 marinai italiani al comando del Tenente di Vascello Soriani.

Il quartiere delle legazioni di Pechino era sotto assedio, difeso da forze regolari molto esigue: in totale 16 ufficiali e 398 uomini (fra i quali 28 italiani della nave «Elba» al comando del Tenente di Vascello Paolini) che disponevano di tre mitragliatrici e di un cannoncino italiano da 37 mm.

L'assedio fu denso di episodi drammatici, ed i tentativi di penetrare nel quartiere da parte dei cinesi ebbero fortune alterne, con i difensori che agivano sorretti dalla forza della disperazione e

Accampamento cinese



ria degli insorti furono i missionari di Pao ting fu, a cui seguirono massacri nelle province di Scian si, Scien si, Scian tung, nel Ci li, nell'Ho nan e in Manciuria, vittime del movimento dei Boxer furono 242 europei, dei quali 12 italiani, e oltre 10 000 indigeni cristiani.

Per gli occidentali, la situazione si presentava particolarmente critica a Tien tsin, che si poteva considerare il porto di Pechino, dove le principali Potenze avevano edificato le loro concessioni, abitate da circa 1 500 loro cittadini; a esse non era interessata l'I

lità, iniziarono le violenze in città, con la distruzione di chiese, botteghe e abitazioni di cristiani e l'assalto alla stazione ferroviaria. Il 17, in risposta al bombardamento dei forti di Ta ku da parte delle forze navali interalleate, i cinesi aprirono il fuoco su Tien tsin, mentre in città proseguivano i combattimenti; nel corso degli scontri cadde ferito il Sottotenente Parlotto, che in seguito morì.

Le condizioni dei vari distaccamenti si fecero critiche, per le forti perdite subite dagli alleati (in un solo attacco dei cinesi alla

riuscivano a respingere ogni assalto, in una lotta che via via nei giorni assumeva sempre più la connotazione di guerriglia. L'attacco più violento si ebbe il 29 giugno, con combattimenti che si protrassero per tutta la giornata e si conclusero con il ritiro degli attaccanti.

Il 14 luglio il governo cinese fece pervenire agli assediati un invito, ovviamente non accolto dai diplomatici, ad uscire dalle legazioni per trattare il rimpatrio del personale, e il giorno 17 cessarono d'improvviso gli attacchi. Per più giorni si protrasse uno scambio di note fra i rappresentanti occidentali e il governo cinese, ma il 29 luglio ripresero le ostilità che, però, ebbero termine per l'arrivo dei soccorsi che erano riusciti a partire da Tien tsin. Una colonna, formata da giapponesi, inglesi e americani, dopo non poche difficoltà giunse a Pechino, e il 14 agosto fu dato l'assalto alle mura. I primi a entrare furono gli inglesi, mentre l'Imperatrice lasciava la città per raggiungere l'antica capitale di Sincan fu.

Decisione immediata fu quella di portare soccorso alla cattedrale di Pechino, dove 3 500 fra religiosi e cristiani indigeni avevano subito un assedio duro almeno quanto quello patito dalle legazioni. Queste persone erano state difese da marinai francesi e da 11 marinai italiani, comandati dal Sottotenente di Vascello Olivieri, 6 dei quali rimasero uccisi e 4 feriti, compreso l'Ufficiale. Fra le truppe che avevano combattuto nelle legazioni si erano avuti, invece, 65 morti e 165 feriti.

L'ingresso nella città proibita avvenne con solenne cerimonia il 28 agosto, a conclusione anche simbolica del dramma vissuto dalle legazioni europee in Cina.

LA SPEDIZIONE MILITARE

Fin dall'inizio della grave crisi, i vari governi europei, preoccupa-

ti per la sorte dei propri connazionali presenti in quel territorio, pensarono di mettere in atto una forte pressione diplomatica che sarebbe potuta sfociare, se necessario, in una azione militare. Anche l'Italia reputò di dover essere presente in un'eventuale impresa internazionale a salvaguardia e tutela degli interessi occidentali in Estremo Oriente. Allorché gli avvenimenti della primavera cominciarono a precipitare, fu disposto l'invio di un'altra nave in Oriente, il «Fieramosca», con a bordo l'Ammiraglio Candiani, che giunse in Cina il 13 agosto, giusto in tempo per la fine dell'assedio alle legazioni.

Gabinetti europei, con un «colpo di mano» nominò comandante supremo delle forze internazionali in Cina un Generale tedesco, il Feldmaresciallo conte Alfred von Waldersee.

In Italia, intanto, con una circolare del 5 luglio 1900, il Ministro della guerra, Tenente Generale Coriolano Ponza di S. Martino, dava le prime disposizioni ai comandi di Corpo d'Armata per l'eventuale invio in Cina di un corpo di spedizione, da costituire su un Comando, un battaglione di fanteria, un battaglione bersa-

Cavalleria cinese

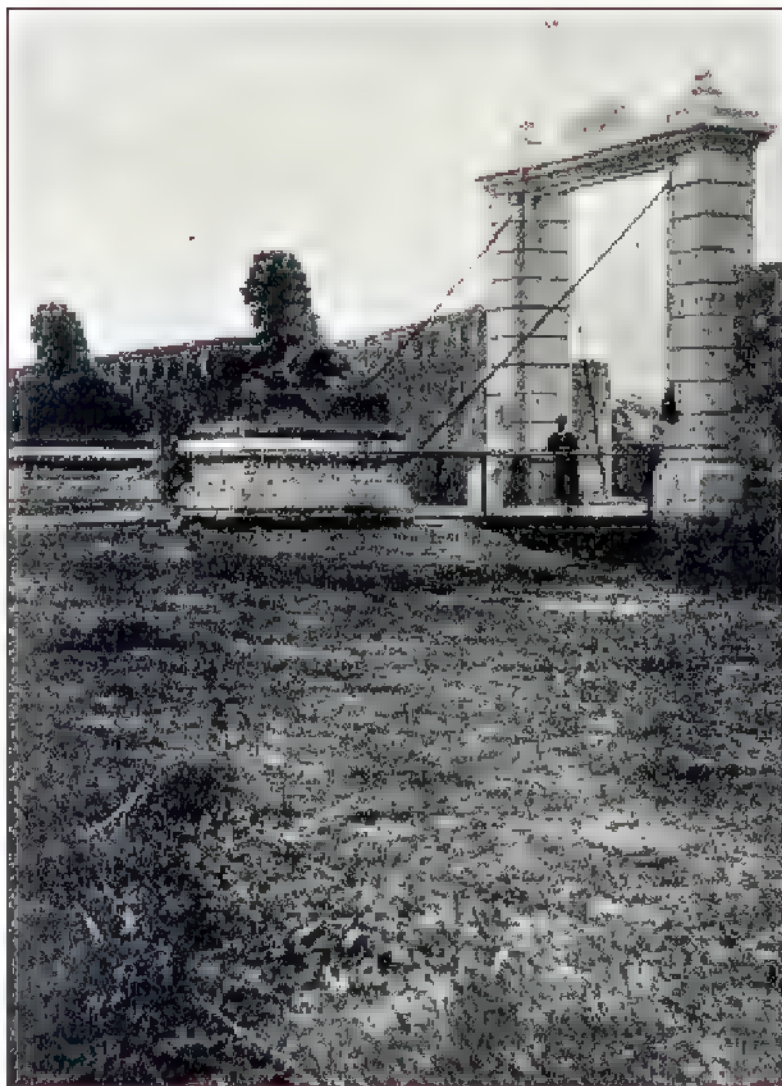


Mentre le varie potenze cominciavano ad approntare lo strumento militare che avrebbe dovuto operare nel territorio cinese, sul piano militare sorse una questione molto importante, che procurò anche un acceso dibattito: ci si chiese, infatti, a chi spettasse il comando supremo delle truppe alleate in Cina. Iniziarono i primi veti incrociati fra inglesi, russi e francesi, per cui fu proposto di costituire un Consiglio di guerra interalleato, che non portò, comunque, a nessun risultato. Così l'Imperatore di Germania Guglielmo, di concerto con alcuni

glieri, una batteria mitragliatrici, un distaccamento del genio, un drappello di sussistenza con forni sommessi e un ospedaletto da campo di 50 letti.

Il giorno successivo fu dato ordine di procedere alla costituzione dei vari nuclei, la cui riunione doveva avvenire a Napoli, per il giorno 14 luglio. Il corpo di spedizione fu così composto:

- un battaglione di fanteria (Ten. Col. Salsa) su 4 compagnie fornite dalle Brigate «Forlì» (43° e 44° rgt), «Cuneo» (7° e 8° rgt), «Modena» (41° e 42° rgt) ed «Ancona» (69° e 70° rgt);



Ingresso alla Legazione d'Italia a Pechino

Le truppe in partenza vennero considerate sul piede di guerra, la qual cosa consentiva un trattamento giuridico ed economico di guerra, e per la loro amministrazione fu creato un apposito «Ufficio deposito delle truppe in Cina» presso il Distretto Militare di Napoli, mentre per il loro trasporto fu deciso di noleggiare tre piroscafi della Navigazione Generale Italiana, su ciascuno dei quali fu imbarcato un Tenente di Vascello in qualità di comandante militare, oltre a un drappello di marinai per le segnalazioni.

Le operazioni di carico iniziarono il 18 luglio e sarebbero dovute durare fino a tutto il 20, secondo un piano ben stabilito. Ma il giorno 19 giunse l'ordine di accelerare per essere pronti a partire la sera stessa. L'ordine fu eseguito, ma con gravi conseguenze nelle modalità di carico, soprattutto delle derrate alimentari, che ebbero successive ripercussioni sulla loro conservazione.

La sera del 19 luglio, salutati dal Re Umberto I, i tre piroscafi Giava, Minghetti e Singapore tolsero le ancore e partirono verso l'Oriente, dove giunsero all'alba del 29 agosto, attraccando nella rada di Ta Ku dopo un viaggio non privo di difficoltà dovute a problemi alimentari (le derrate, come già detto, si deteriorarono facilmente), a problemi sanitari (si ebbe, a bordo del Giava, un'infezione tifoidea, che fu tenuta, comunque, sotto controllo) ed a problemi di navigazione in quei mari.

Le operazioni di sbarco iniziarono immediatamente, ma furono ostacolate dalla mancanza di una organizzazione italiana a terra, il nostro Paese, infatti, non aveva ancora alcuna concessione in zona, e fu pertanto necessario appoggiarsi alle strutture offerte dalle autorità inglesi e tedesche banchine, aree di sosta, pontoni,

- un battaglione bersaglieri (Magg. Aghardi) su 4 compagnie tratte dai Reggimenti 1^o, 2^o, 4^o, 5^o, 6^o, 8^o, 9^o e 11^o,
- una batteria mitragliatrici (Cap. Vallauri) formata da personale del Reggimento artiglieria da montagna e della 3^a brigata d'artiglieria da fortezza,
- un drappello del Genio (Ten. Modugno), con zappatori e pontieri del 1^o Reggimento nonché telegrafisti del 3^o Reggimento;
- un ospedaletto da campo, con materiale dell'ospedale di Napoli e personale della 9^a, 10^a e 11^a compagnia di sanità,
- un drappello di sussistenza, con forni sommeggiati della 1^a e 4^a compagnia di sussistenza.

Complessivamente, il corpo di spedizione aveva la forza di 83 Ufficiali e assimilati, 1.882 militari di truppa e 178 quadrupedi, posti sotto il comando del Colonel Vincenzo Garioni, comandante del 24^o Reggimento di fanteria. L'eterogeneità delle unità componenti il Corpo fu dovuta al fatto che si preferì scegliere una rappresentanza quanto più vasta possibile dei Corpi e Reparti dell'Esercito, invece di inviare reparti organici tratti da pochi Comandi.

Il 1° settembre giunse a Ta Ku il «Vittor Pisani», con compagne da sbarco della Marina, e da quel momento le truppe italiane furono disponibili per azioni comuni con gli alleati inglesi (19 000 uomini), francesi (14 000 uomini), russi (73 000 uomini in Manciuria), tedeschi (20 000 uomini), giapponesi (21 000 uomini), americani (5 700 uomini) ed austro-ungarici (4 navi da guerra). Di tali operazioni diamo sintetiche cenni.

Il primo impiego delle truppe italiane si ebbe nell'ambito di un contingente misto, a cui fu affidato il compito di liberare il villaggio di Tu liu, prossimo a Tien tsin, dalle bande di Boxer che lì si diceva avessero posto le loro basi. Per tale azione, il comando delle truppe italiane mise a disposizione tre compagnie di fanteria, quattro di bersaglieri e un distaccamento di marinai, suddivisi all'interno di tre colonne alleate che partirono da Tien tsin fra la sera dell'8 settembre e il mattino del 9, per giungere a Tu liu la mattina del 10. La città era stata abbandonata dai Boxer, ma, nonostante formale atto di sottomissione da parte dei notabili locali, fu dato ugualmente l'ordine di sgombero a tutta la popolazione per la distruzione della città, allo scopo di evitare che i ribelli potessero trovarvi nuovamente asilo. Il giorno 11 settembre Tu liu fu distrutta ad opera di pionieri in-

I contingenti italiano ed inglese vennero interessati dal comando russo, il 19 settembre, per una azione comune contro i forti costruiti dai cinesi a Pei tang, località a nord di Ta ku, presidiati dalle truppe regolari. Tale coinvolgimento si dimostrò, successivamente, solo formale, in quanto i russi avevano intenzione di agire sostanzialmente da soli; la richiesta di partecipazione, infatti, pervenne solo ventiquattro ore prima dell'azione. Non appena pervenne l'invito, comunque, fu costituita una colonna composta da 1 000 italiani e 1 500 britannici, che iniziò immediatamente il trasferimento, inizialmente via acqua, su pontoni e giunche inglesi, e successivamente per via ordinaria sino a 12 chilometri dai forti. Qui ci si rese conto, dalle colonne di fumo visibili in lontananza e dalle notizie fornite da pattuglie esploranti, che i russi avevano già conquistato i forti con il concorso di scagioni tedeschi ed austriaci. La marcia fu, quindi, sospesa e nella giornata del 21 settembre le truppe italiane ed inglesi rientrarono a Tien

Quasi contemporaneamente alla partenza del battaglione di fanteria per Pechino, i bersaglieri furono chiamati ad una azione alleata per l'occupazione di alcuni forti dislocati in località costiere, dove fosse possibile uno sbarco, anche invernale, senza eccessive difficoltà create dal gelo. Alla spedizione presero parte 800 tedeschi, 1 000 francesi, 330 bersaglieri e 140 marinai italiani. L'operazione, che si svolse contro truppe regolari cinesi, ebbe pieno successo e non incontrò particolari resistenze, anche se una pattuglia di bersaglieri fu battuta dal fuoco di un reparto di fanteria nemica in trasferimento. Nello scontro, i bersaglieri riuscirono a disperdere le truppe cinesi senza subire perdite. Gli italiani occuparono tre forti della regione e rimasero solo alcuni giorni a Chan haikouan, in quanto vennero sostituiti





ti da un battaglione di marinai al-
leati fatti giungere da Pechino.

Azione su Pao-Ting-Fu

Nella città di Pao ting fu erano state messe in atto dai Boxer alcune fra le azioni più cruente contro gli stranieri occidentali e, pertanto, ai primi di ottobre, fu deciso di compiere una spedizione militare per punire i colpevoli e rimettere ordine in città. Il comando fu affidato al Generale inglese Gaselee, e ad essa presero parte truppe tedesche, francesi, inglesi ed italiane, ripartite su due colonne che contavano circa 20 000 uomini (800 circa dei quali italiani). Partite rispettivamente da Tien tsin e da Pechino il 12 ottobre, giunsero a Pao-ting fu il giorno 19. Non appena conclusa l'occupazione della città, da cui erano però già fuggiti i Boxer, fu nominata una commissione d'inchiesta per appurare le responsa-

bilità delle autorità e dei notabili nei massacri compiuti contro gli europei ed i cristiani indigeni. Il lavoro della commissione si concluse con severe sanzioni contro la città (demolizione di parte delle mura, distruzione di quattro pagode costruite alle porte della città, pagamento di un forte risarcimento) e con la condanna a morte di tre personaggi locali ritenuti responsabili principali dei massacri. Constatata, comunque, la fuga dei Boxer e ritenuta normalizzata la situazione, già dal mattino del 23 ottobre fu deciso il rientro a Pechino e Tien tsin, con la partenza delle ultime truppe il giorno 29.

Nel corso del trasferimento, un distaccamento italiano ebbe necessità di chiedere rinforzi a causa di momenti di tensione con truppe regolari cinesi che, incontrate lungo il cammino, volevano imporre loro la consegna delle armi; alla richiesta di aiuto, parti-

Ufficiali italiani e russi durante la spedizione in Cina

immediatamente il Colonnello Garioni con tutte le truppe disponibili, ma giunto sul posto poté constatare che la situazione era già stata risolta senza la necessità del loro intervento.

Azione a Cu-nann-shien

Nel corso del rientro a Pechino al termine della precedente azione su Pao ting fu, si ebbe notizia che nella città di Cu nan shien si erano raccolte numerose forze imperiali, il Colonnello Garioni, che comandava le truppe italiane in movimento, ricevette l'ordine di attaccare le forze imperiali e disperderle. Egli costituì immediatamente un complesso composto da circa 330 uomini (metà bersaglieri e metà tedeschi) e marciò verso la città, raggiunta

nel corso della serata. Inizialmente Garioni provò a trattare l'ingresso in città senza l'uso della forza, ma il tentativo fallì e nella notte si ebbero i primi scontri fra bersaglieri e truppe poste a difesa degli ingressi. Fu quindi lanciato un attacco che consentì alle truppe alleate di entrare in città, incontrando, peraltro, scarsa resistenza. Immediatamente furono convocati i capi militari ed il Mandarino locale, a cui fu presentato l'ordine di consegna di tutte le armi, pena il bombardamento della città e l'assalto alle caserme. Ad una apparente accettazione delle imposizioni di resa, seguirono una serie di attacchi in diversi luoghi della città contro le truppe alleate, che attestavano un deciso spirito di resistenza, a cui era difficile opporsi a causa della scarsità delle forze a disposizione e della completa oscurità in cui dovevano operare le truppe, che non conoscevano nemmeno la topografia cittadina. Fu deciso, pertanto, di presidiare le posizioni conquistate e di inviare un ufficiale a chiedere rinforzi alle truppe più vicine; rinforzi che giunsero nella mattina successiva, allorché le truppe cinesi avevano già iniziato, comunque, la consegna delle armi. Il giorno seguente venne rastrellata la città, per essere certi della fine del pericolo e, dopo la distruzione delle armi consegnate che non potevano essere trasportate, fu ripresa la marcia verso la capitale.

Spedizione di Kalgan

Verso la metà di novembre si venne a conoscenza che a nord di Pechino si trovava un grosso concentramento di truppe regolari cinesi, appartenenti probabilmente all'antica guarnigione di Pechino. Il comando internazionale decise, di conseguenza, di inviare nella zona una colonna alleata della quale facevano parte truppe tedesche, austriache ed italiane. Gli italiani impiegavano due compa-

gnie di fanteria, una di bersaglieri, una di marinai e la batteria da montagna: complessivamente circa 600 uomini agli ordini del Tenente Colonnello Salsa.

La colonna partì da Pechino il 12 novembre e lungo il percorso fu fatta segno da alcune manifestazioni di ostilità da parte della popolazione, anche se molti abitanti erano stati abbandonati. Un plotone di marinai italiani, al comando del Guardiamarina Bichi Ruspoli, si impadionì di un forte dislocato sul percorso, tenacemente difeso da un gruppo di Boxer, 15 dei quali rimasero uccisi, 3 furono fatti prigionieri e gli altri dispersi.

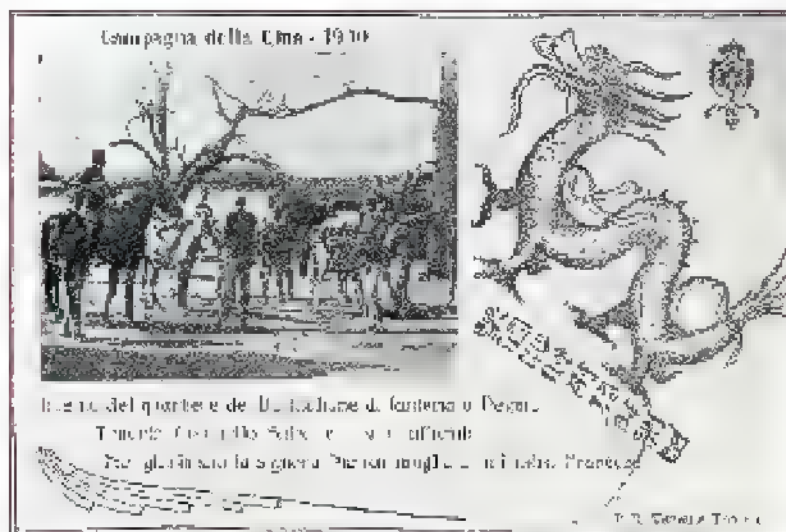
Intanto giungevano vaghe notizie di grosse colonne di truppe cinesi, anche se non se ne trovò traccia fino al giorno 17, allorché la coda di una colonna in ritirata fu raggiunta e venne privata di alcuni cannoni, catturati dagli alleati. Il giorno 19 novembre fu raggiunta la città di Kalgan, al confine tra Cina e Mongolia, centro importante per il commercio. La situazione in città non dava adito a preoccupazioni, per cui il giorno 23 novembre la colonna riprese la via del ritorno, lungo la quale si ebbe il decesso improvviso, per cause naturali, del comandante, il Colonnello tedesco York. A seguito di questo evento,

il comando fu assunto dal Tenente Colonnello Salsa, il quale mise in atto, secondo i piani comuni catigli dal suo predecessore, una spedizione contro la piccola città di Yun ming, dove erano stati massacrati alcuni italiani. Mentre il grosso della colonna proseguiva verso Pechino, egli formò un distaccamento con soldati italiani, tedeschi ed austriaci con cui raggiunse la cittadina. Imposse un risarcimento in danari e, senza ulteriori sanzioni, lasciò Yun ming per ricongiungersi il 30 novembre con la restante parte della colonna. Lungo la strada le truppe italiane, al comando del Tenente Colonnello Salsa, compirono ancora una piccola spedizione contro alcune località dove si diceva fossero presenti i Boxer, senza, peraltro, trovarne traccia. Il 4 dicembre le truppe rientrarono definitivamente a Pechino, dopo avere percorso circa 490 chilometri.

Le operazioni dell'inverno e della primavera

Dopo la spedizione di Kalgan non ebbero più luogo operazioni militari di particolare importanza, visto lo stato di pace che ormai si andava consolidando nel Paese.

In questa situazione di relativa



tranquillità, ai vari contingenti fu assegnato un settore di territorio all'esterno di Pechino, con l'incarico di procedere a marce di ricognizione, al mantenimento dell'ordine ed alla sicurezza delle comunicazioni, specialmente quelle ferroviarie.

Sulla base di questi compiti, il contingente italiano effettuò numerose ricognizioni, che poterono definire tranquille operazioni di controllo del territorio, così come allo stesso modo operavano gli altri contingenti alleati.

Contemporaneamente si svolgevano, nella capitale, i negoziati di pace fra i plenipotenziari europei ed il governo cinese, con tergiversazioni di stile orientale e voci di imminente ripresa delle operazioni militari in grande stile. Ai primi di maggio, si ricominciò a parlare di nuovi e minacciosi concentramenti di Boxer, per cui i contingenti militari furono di nuovo allertati per una possibile spedizione contro i ribelli, ma dopo qualche giorno le notizie rientrarono ed i preparativi per la partenza furono sospesi.

Non si ebbe in seguito nessun'altra operazione di rilievo, tanto che il personale italiano poté dedicarsi alla costruzione di un cimitero dove vennero raccolti i resti dei militari italiani deceduti in Cina, in totale circa una trentina, deceduti quasi tutti a seguito di malattia, con esclusione di quelli seppelliti nel cimitero monumentale di Tien tsin

I NEGOZIATI DI PACE E LA CONCLUSIONE DELLA MISSIONE

Mentre erano in corso le operazioni militari, la diplomazia continuava la propria opera, dopo che le varie potenze ebbero comunicato ai propri rappresentanti l'autorizzazione ad intraprendere negoziati, che si rivelarono



lunghi e movimentati. Il 24 dicembre furono presentate ai cinesi le condizioni ritenute indispensabili per il ripristino della pace, ma furono necessari ben nove mesi di estenuanti discussioni, articolo per articolo, per giungere al trattato di pace, che fu firmato a Pechino il 7 settembre 1901.

Nel frattempo si era iniziato a parlare del rientro in Patria dei vari contingenti militari, e nel marzo 1901 le autorità cinesi chiesero che fosse limitata l'azione delle truppe alleate e sospesa l'attività di ricognizione all'inter-

no. Furono, di conseguenza, assegnati nuovi compiti ai singoli contingenti; gli italiani dovettero assicurare 200 uomini a guardia della legazione e la costituzione di un presidio ad un tratto ferroviario di Kuangsung, concorrere con 400 uomini al presidio di Tien tsin e mantenere un centinaio di uomini a Chan hai kouan, sino alla distruzione dei forti.

Nel mese di giugno, in alcune riunioni interalleate, furono studiate le prime disposizioni per il graduale sgombero delle truppe



occidentali, ed il Comandante delle truppe italiane chiese a Roma di poter avere piroscafi già pronti in loco per il rimpatrio del contingente; i primi scaglioni sarebbero stati composti da 1 200 uomini della classe 1878, prossimi al congedo.

Il 7 giugno il Ministro della guerra comunicò a Garioni di avviare le necessarie attività preparatorie, e preannunciò l'invio dei piroscafi.

Il primo scaglione si imbarcò la sera del 31 luglio e le operazioni terminarono con la partenza, il 4

agosto, dei due piroscafi Singapore e Washington, che il 12 settembre furono in vista di Napoli, ricevuti dal Ministro della guerra. Il 14 settembre il Re passò in rassegna le truppe rientrate e consegnò le ricompense al valore concesse al personale.

In base alle disposizioni del trattato di pace, il 5 febbraio 1902 fu occupata dalle nostre truppe una striscia di terreno in Tien tsin, sulla quale sorsero la caserma «Savoia» e numerose fabbriche, che costituirono una concessione italiana in Cina.

In totale rimanevano in Cina, agli ordini del Tenente Colonnello Salsa, 619 soldati di Truppa e 37 ufficiali, mentre rimpatriavano 1 183 soldati di Truppa e 38 ufficiali.

Una seconda riduzione delle forze si ebbe nel maggio 1902, alorché rimasero in Cina solo 32 ufficiali e 440 uomini di truppa, costituenti un battaglione misto agli ordini del Tenente Colonnello Ameglio, succeduto al Salsa.

Così ridotto, il contingente rimase in Cina ancora per tre anni, con periodiche sostituzioni di personale, sino al suo definitivo ritiro.

CONCLUSIONI

Quando il corpo di spedizione partì per la Cina, l'Italia non era nuova ad esperienze militari in terre lontane. Basti ricordare la Crimea (1855-56), ma anche la spedizione Salletta a Massaua, di non molti anni prima. È da aggiungere, inoltre, che mentre si approntava la spedizione in Cina, presso il Reparto Operazioni del Corpo di Stato Maggiore esisteva non già molti studi per avviare unità militari in diversi territori dell'Africa. Studi così curati nei particolari, da sviscerare tutti gli aspetti, non solo tattici, ma anche logistici, compresi quelli sanitari e quelli relativi alle uniformi da indossare nei particolari climi (nel 1863 veniva ideato un cappello di paglia idoneo al clima africano, che vent'anni dopo fu adottato).

Il problema, che puntualmente si è ripresentato, almeno sino alla seconda guerra mondiale, è che generalmente, nell'approntare un piano di operazioni per una spedizione, raramente è stato fatto tesoro dei «precedenti» agli atti nei propri archivi o nell'archivio dell'Ufficio Storico.

Soltanto oggi vengono diffuse ai Quadri le «lezioni apprese» dalle varie spedizioni effettuate al di fuori del territorio nazionale,



Stato Maggiore dell'Armata Internazionale in Cina.

affinché possano essere tratti i massimi benefici.

Ritornando, comunque, alla spedizione in Cina, vi è da dire, innanzitutto, che sono abbastanza scarse le considerazioni che possono essere tratte dagli avvenimenti militari, per la limitatezza delle operazioni, svolte generalmente contro un nemico che il più delle volte evitava lo scontro, nella maggior parte dei casi le operazioni si risolsero in occupazioni di villaggi dove maggiore era stata la violenza contro gli occidentali ed i cristiani. Vi è da dire che se in alcuni casi, oltre al pagamento di forti taglie, le truppe occupanti trasformarono l'autorizzazione a prelevare ciò che poteva essere loro utile, in un vero e proprio saccheggio, si ebbe

come eccezione – riconosciuta dagli stessi cinesi che spesso chiesero la loro protezione – il comportamento delle truppe italiane, sempre ben controllate dai loro ufficiali.

Sono, invece, altri gli aspetti che possono offrire validi spunti di riflessione.

Una prima considerazione significativa la fece il Colonnello Garioni, Comandante del contingente, il quale osservò che un'impresa internazionale viene ad essere, in un certo modo, una specie di «esposizione internazionale militare» di particolare valore, in quanto ciò che viene messo in mostra lo si vede anche funzionare. E questo era stato ben compreso da taluni dei contingenti europei inviati in Cina, che fecero sfoggio di una ricchezza di mezzi probabilmente superiore alle effettive necessità operative, contribuendo, così, ad elevarne il

prestigio. In termini attuali, potremmo parlare di efficacia dell'immagine.

In campo italiano, invece, pare che questo concetto non fosse stato tenuto in particolare considerazione, se si leggono alcuni degli inconvenienti lamentati in fatto di materiali forniti alle truppe. E qui, il discorso di immagine si lega anche agli aspetti logistici della spedizione.

L'uniforme di tela distribuita ai soldati si dimostrò assolutamente non adatta all'esigenza, sia per la confezione sia per la durata. Il caso adottato era facilmente deformabile, pochissimo resistente a qualsiasi urto ed alla pioggia, oltre ad essere di forma non pratica. Lo stivaletto alpino, per quanto solido e di buona confezione, si dimostrò eccessivamente pesante per truppe che dovevano effettuare la maggior parte degli spostamenti a piedi. Nella stagione in

vernale, inoltre, fu necessario ri vestire le uniformi ed i berretti con lembi di pellicce, e acquistare in Giappone altre coperte da fornire ai soldati, in quanto quelle in dotazione risultarono assolutamente insufficienti. Era sentita, inoltre, la mancanza di un rifornimento ciclico dall'Italia soprattutto dei capi di corredo.

Una grave causa di malcontento fra le truppe fu la pessima organizzazione del servizio postale, che doveva essere garantito dalle navi. Queste, però, in inverno dovettero allontanarsi dalle coste più prossime al contingente, a causa del gelo, per cui fu necessario avvalersi del servizio postale tedesco. Ma anche nei mesi non invernali il servizio si svolse in maniera estremamente irregolare, sia per la scarsità degli arrivi dall'Italia sia per la mobilità dei reparti; per cui era una vera fortuna ricevere, da occasionali corrieri, la posta, magari mesi dopo la sua spedizione. Nella fase organizzativa non si tenne conto che vi erano due servizi di navigazione settimanali, del Lloyd e della Peninsular, che collegavano Napoli e Brindisi a Shang Hai, e soltanto nel secondo anno della spedizione il Ministero della guerra pensò di avvalersi di essi.

Altre deficienze si evidenziarono nello scarso numero di ufficiali medici e nella insufficienza dell'ospedaletto da campo; una carenza che sarebbe diventata tragica se l'unità sanitaria avesse dovuto sopportare i risultati di combattimenti più cruenti. Mancavano, inoltre, operai ed artigiani di artiglieria che potessero gestire le munizioni, gli armamenti ed i carreggi. Fu lamentata anche l'insufficienza dei servizi del genio e la scarsità dei mezzi di trasporto, fra l'altro considerati anche poco pratici.

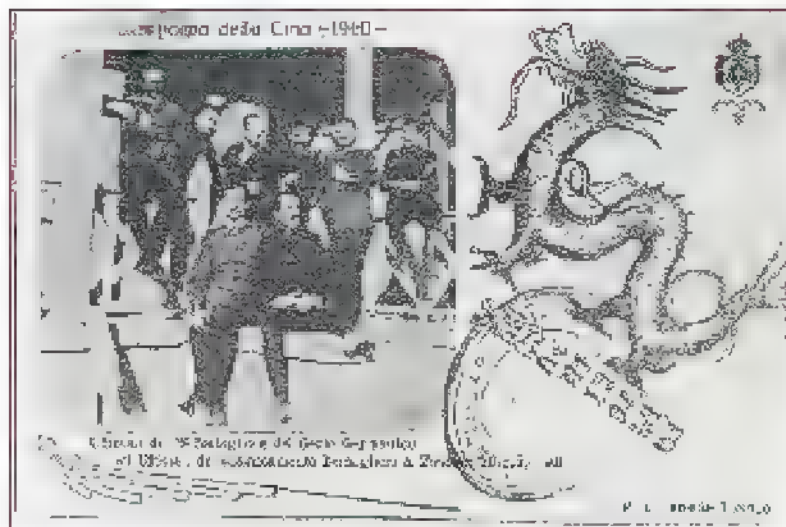
Nell'organizzazione di comando, si rivelò difettosa la costituzione numerica dei Quadri ufficiali del Comando del corpo di spedizione, ed in nessun conto

erano state tenute le mansioni particolari che derivavano dal carattere politico ed internazionale dell'impresa. Così, mentre il comando inglese disponeva di 59 ufficiali, a cui se ne potevano aggiungere 27, e quello tedesco di 56, il Comando italiano era costituito, oltre che dal Comandante, da un Capitano di Stato Maggiore, da un Capitano di Commissariato e da un Tenente di Fanteria. Né potevano essere tratti ufficiali dai Reggimenti, i quali dovevano provvedere in proprio a tutte le loro esigenze (comunicazioni, polizia, giustizia militare, ecc.).

Gravi inconvenienti si ebbero anche dalla duplice dipendenza del Corpo, sia dal Comando ita-

te da ben otto Reggimenti e quello bersaglieri da tutti i reggimenti bersaglieri; delle compagnie, poi, solo qualcuna partì con il proprio Capitano.

Si può quindi affermare che se la missione del contingente italiano in Cina ebbe un esito favorevole, lo si deve principalmente alla bontà dello strumento «uomo», a tutti i livelli. I Comandanti, spesso abbandonati a sé stessi, seppero prendere decisioni adeguate alle circostanze e con grande spirito d'iniziativa; nelle azioni furono supportati efficacemente da personale di truppa presente, in ogni occasione, al fianco di altre truppe internazionali ed in



liano delle forze navali oceaniche sia da quello dell'armata internazionale; inconvenienti che si manifestarono soprattutto nel periodo invernale, durante il quale il comando navale venne a trovarsi in località molto lontana e priva di comunicazioni, procurando gravi difficoltà al Colonnello Gannoni.

Fu, infine, particolarmente sentita la mancanza di un reparto, anche piccolo, di Cavalleria e di un maggior numero di artiglierie, così come non fu certo felice la decisione di costituire il battaglione di fanteria con truppe trat-

grado di suscitare, con il proprio comportamento, unanimi apprezzamenti.

Da ciò l'Italia guadagnò grande prestigio internazionale e consolidò a pieno titolo la propria presenza nel novero delle maggiori Potenze dell'epoca, oltre a ottenere benefici commerciali che si concretizzarono in una concessione a Tien tsin, mantenuta sino alla seconda guerra mondiale.

□

* Colonnello,
Capo dell'Ufficio Storico
dello Stato Maggiore dell'Esercito

INGEGNERIA MILITARE

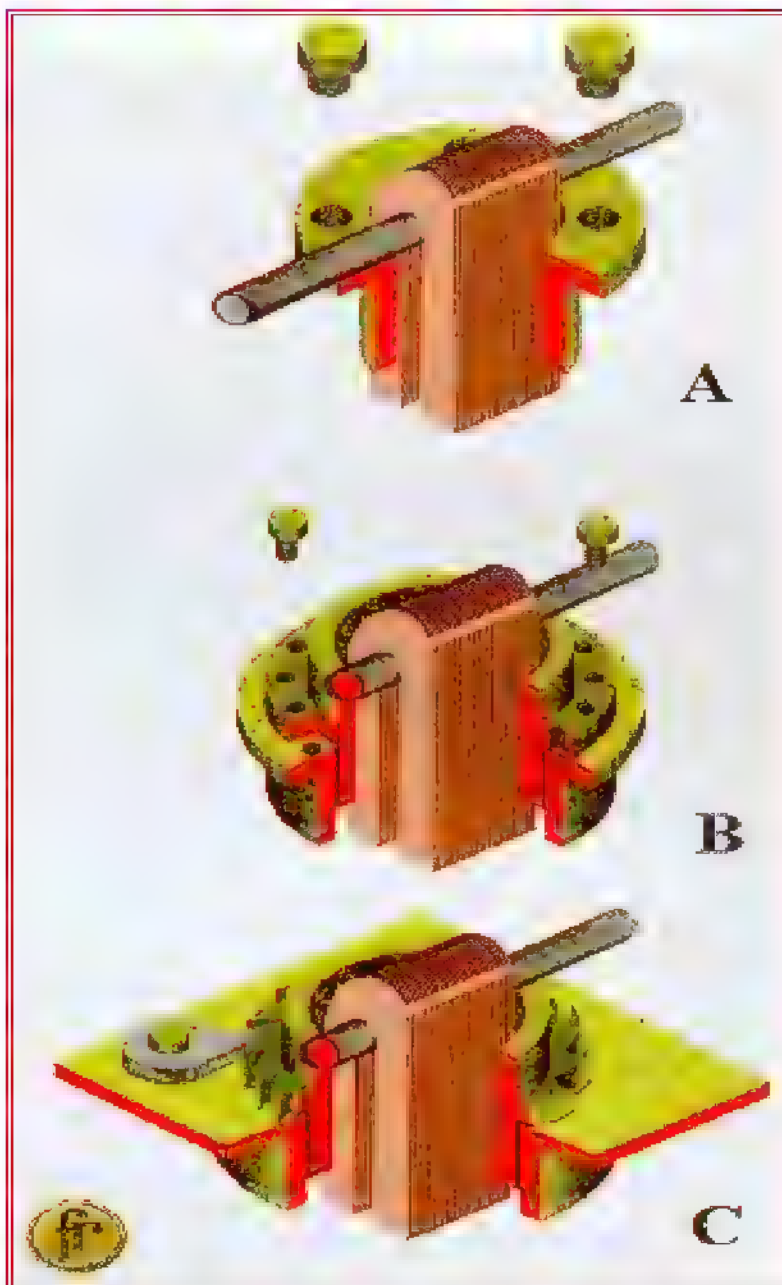
2ª parte

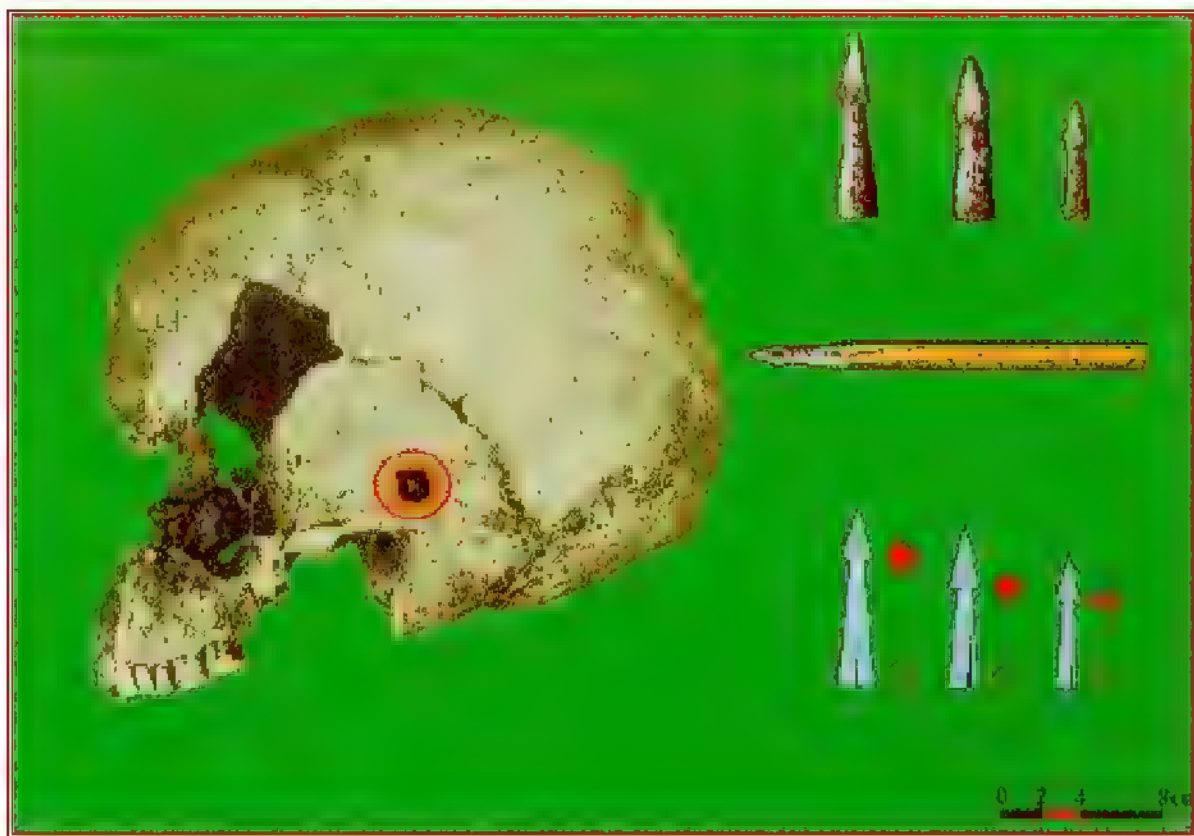
di Flavio Russo *

**Le antiche catapulte,
macchine di artiglieria
leggera a torsione
della metà
del IV sec. a.C.,
subirono rapide
evoluzioni con
i perfezionamenti
e le diversificazioni
apportate dai Romani.**

ARTIGLIERIA A TORSIONE

Cronologicamente l'evoluzione dalle macchine da lancio a flessione a quelle a torsione, nonostante l'incomparabile complessità di quest'ultime, avvenne in tempi incredibilmente brevi. In fatti, mentre le prime risultano documentate, con sufficiente certezza, a partire dalla fine del V a.C., le indubbie allusioni alle seconde iniziano ad affiorare meno di un cinquantennio dopo, per l'esattezza intorno alla metà del IV. Difficile, comunque, accertare con maggiore approssimazione dove e quando comparvero gli ar





Sopra.

Cranio ritrovato a Madle Castle che presenta un foro da verrettone, e punte di verrettoni ritrovati nelle vicinanze

A sinistra.

Flange ed arpionismi d'arresto per catapulte a torsione nella loro vicenda evolutiva

chetipi, che ostentarono immediatamente una ulteriore bipartizione. In particolare si definirono catapulte «tricotone» se equipaggiate con matasse formate di capelli, o crini di cavallo, e «neurotone» se di tendini bovini.

Sebbene, a prima vista, tra le due tipologie non appaiano apprezzabili differenze, per i tecnici dell'antichità, invece, è innegabile la nettissima superiorità delle tricotone, lasciandocene supporre prestazioni balistiche altrettanto preminenti. A una identica con-

clusione, del resto, induce la sensibile prevalenza del carico di snervamento dei capelli rispetto a quello dei tendini, ovviamente, a parità di sezione. È, pertanto, estremamente probabile che le matasse delle catapulte tricotone, potendo sopportare torsioni più esasperate delle neurotone, riuscissero ad accumulare quantità energetiche più consistenti. Dal che velocità iniziali e gittate dei proiettili maggiori, con vistoso incremento della forza di penetrazione. Per la storia, l'indiscutibile riscontro della loro esistenza è contenuto in un frammento epigrafico relativo ai materiali militari custoditi nella Calcoteca sull'Acropoli di Atene. In esso si menzionano tre catapulte tricotone complete, capaci di scagliare verrettoni di due cubiti, circa un metro, altre tre, identiche ma incomplete, e ancora altre due, sempre tricotone e incomplete, per verrettoni di tre cubiti. Sebbe-

ne il documento notificchi che montano matasse tricotone non fornisce alcuna ulteriore indicazione se fossero di capelli o, più verosimilmente, di crini di cavallo: di certo lo stile letterario lo fa risalire al periodo di Licurgo, ovvero fra il 338 ed il 326 a.C.. In ogni caso si dovettero dimostrare ampiamente migliori delle precedenti macchine a flessione, determinandone l'irreversibile abbandono. Dal canto loro le artiglierie a torsione subirono da allora una incessante serie di perfezionamenti protrattasi per il successivo mezzo millennio, senza che mai venisse messo in discussione il sistema di accumulo energetico.

La pedante puntualizzazione, apparentemente oziosa, circa la composizione delle matasse, ovvero se di capelli femminili, di crini di cavallo, o di tendini bovini, al di là della diversa resistenza specifica di ciascuna fibra, sulla quale già abbiamo espresso valu-

tazioni, deve supporre motivata piuttosto dalla loro lunghezza. Era infatti indispensabile, per assicurare la necessaria coesione fra le stesse, che raggiungessero almeno la cinquantina di cm, eccedendo perciò abbondantemente i valori di quelle utilizzate per la fabbricazione delle normali gomen e funi. Solo così le matasse avrebbero potuto sopportare la tremenda sollecitazione della torsione senza che le loro fibre si sfilacciassero. Si spiega in tal modo il perché, nonostante l'infinita varietà presente in natura di formazioni filiformi chimicamente analoghe, basti pensare al vello di tutti gli animali coperti di setole o di peli idonei alla filatura, senza contare le fibre vegetali, la scelta si riducesse appena ai capelli umani - femminili per moda e ai crini caudali equini.

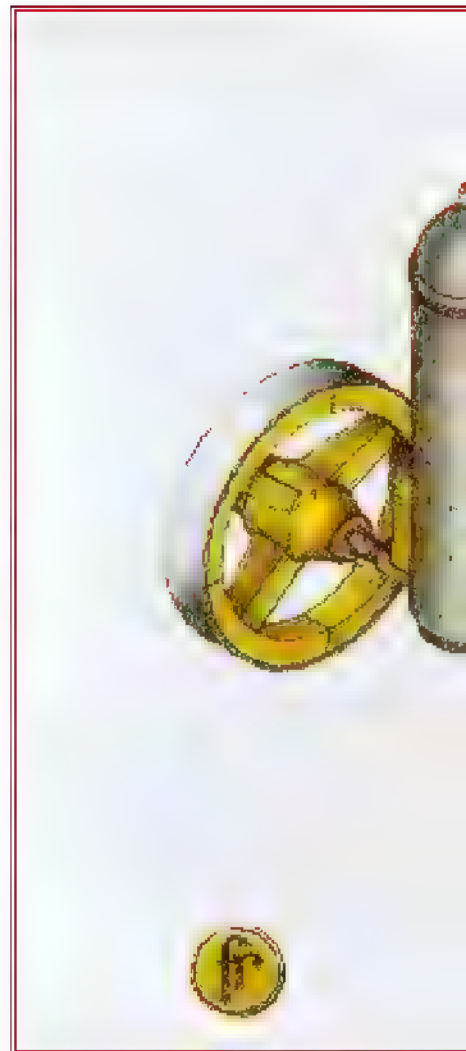
A fronte dei menzionati vantaggi, tuttavia, i capelli ostentavano una gravissima deficienza, costituita dalla loro eccessiva igroscopicità. Un ambiente anche leggermente umido è sufficiente per provocarne l'allungamento, e per conseguenza, nel caso in questione, la perdita di tensione delle matasse. Nessuna meraviglia, pertanto, che le prestazioni delle artiglierie a torsione toccavano l'apice in regioni dal clima asciutto e secco. Nelle restanti, una pioggia improvvisa bastava a renderle inutilizzabili, con esiti immaginabili. Vuoi per questa ragione, vuoi per la comprensibile difficoltà di reperirli con sufficiente abbondanza e delle giuste dimensioni, l'impiego dei capelli, o dei crini, fu rapidamente sostituito da quello dei nervi bovini. Le artiglierie elastiche divennero perciò tutte neurotoni, assumendo la definizione generica di neurobalistiche senza alcuna ulteriore distinzione. In un altro frammento epigrafico, del 318-317 a.C., sempre relativo alle catapulte presenti sull'Acropoli, se ne rubricano ben 17 per verrettoni da tre cubiti, con matasse di tendini di bue contro una sola, di pari dimensioni, con ma-

tasse di capelli. In un successivo frammento, infine, del 306-305 a.C. non si menziona più alcuna catapulte tricotona.

Per quanto innanzi delineato è molto probabile che, dopo la fine del quarto secolo a.C., persino quando le fonti accennano esplicitamente a matasse di capelli, si sia trattato in realtà di tendini, gli unici ormai adottati nelle macchine da lancio dei Macedoni. Del resto per valutare la estrema episdicità del ricorso ai capelli, basti ricordare che durante l'assedio di Cartagine a opera di Roma, la cui conclusione è ben nota, secondo la tradizione solo al profilarsi della resa le matrone sacrificarono le loro chiome per le catapulte!

A partire dall'avvento dell'età ellenistica l'insieme della documentazione pervenutaci, letteraria ed epigrafica, conferma l'avvenuta uniformazione delle matasse elastiche. Da quel momento l'unica diversificazione delle catapulte concerne il tipo di munizioni impiegato. Furono pertanto *oxubele* se destinate a scagliare verrettoni e *petrobale* se palle di pietra. innumerevoli le varianti dimensionali. Lecito concludere che tutti gli inconvenienti e le approssimazioni delle precedenti generazioni di macchine da lancio avessero trovato una radicale eliminazione nelle nuove, in conseguenza dell'introduzione degli accumulatori a torsione neurotoni, senza peraltro stravolgere l'originario criterio informatore.

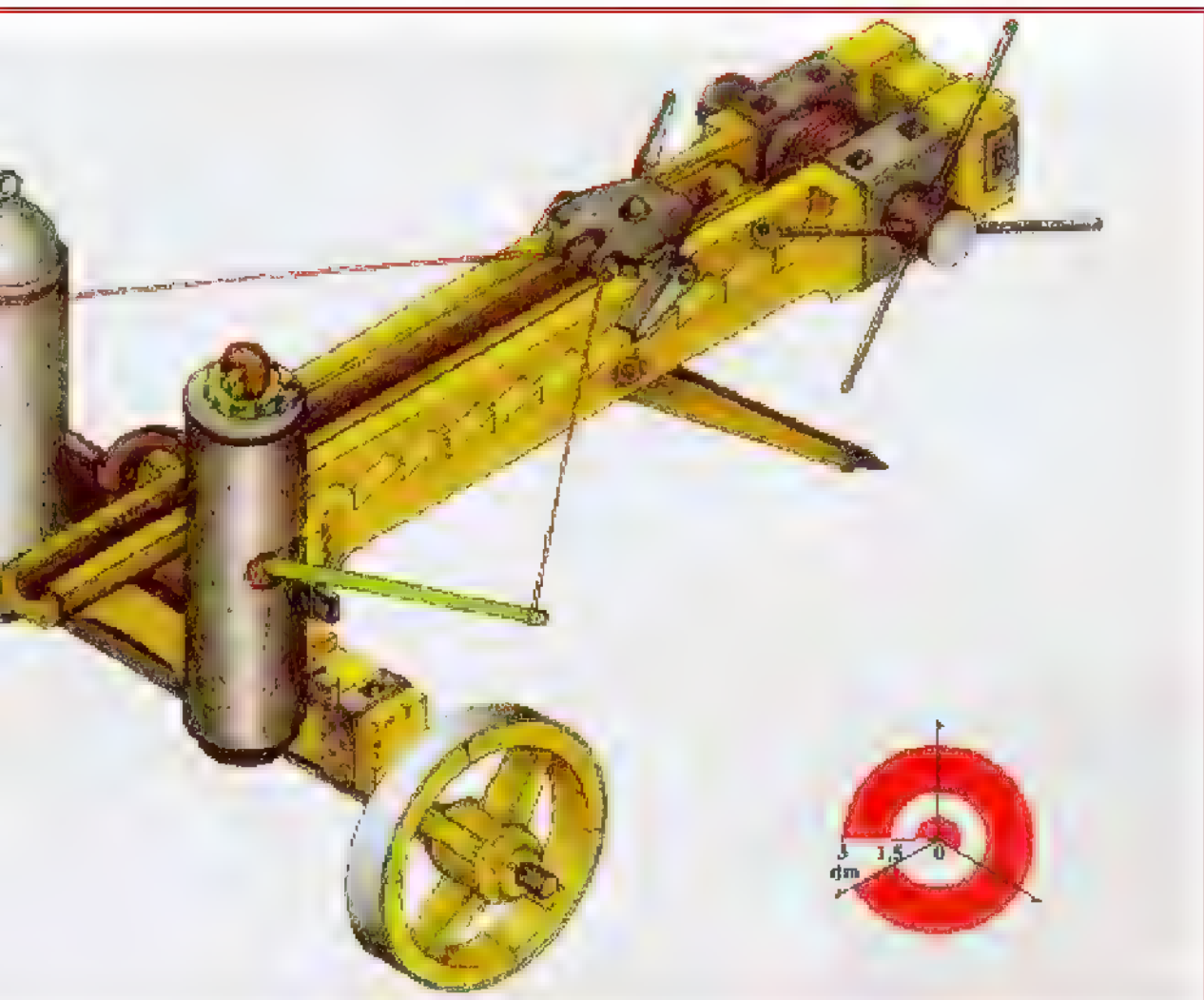
In dettaglio, infatti, dal punto di vista costruttivo, le artiglierie leggere a torsione conservavano, delle precedenti a flessione, sostanzialmente immutato il fusto con la scanalatura centrale e le cremagliere laterali, sempre rigorosamente in legno, quasi certamente di quercia. Immutato pure l'affusto a tripode, e il suo snodo. Diverso, ovviamente, il gruppo propulsore, costituito da due matasse elastiche verticali, montate fra due robuste assi, tenute distanziate da altre quattro perpen-



Carroballista

dicolari: una sorta di scatola parallelepipedica scompartita in tre settori, con gli estremi riservati alle matasse, ed il centrale al passaggio del fusto. L'insieme formava l'accumulatore energetico, ed era posizionato nella parte anteriore dell'arma, come già a suo tempo l'arco. Le corte braccia, impegnate nelle matasse e destinate a tendere la corda, si disposero, invece, perfettamente complanari alla faccia superiore del fusto, sopprimendo perciò ogni suo deleterio sfregamento.

In merito alle dimensioni dei



supporti delle matasse, relativamente al modello più usuale, quello da due tre cubiti, possono fissarsi in poco meno di 1 m di lunghezza per le due assi orizzontali, con una larghezza di circa 30 cm ed uno spessore di una decina, mentre per le quattro verticali erano rispettivamente di 50 e 25 cm, con identico spessore. Di queste ultime la coppia esterna presentava, nella parte posteriore, un incavo mediano semi circolare, di circa 15 cm di diametro serviva ad evitare che le braccia, nella violenta corsa di ritorno, andassero a cozzarvi contro, danneggiandole. La coppia di assi mediane, appena più strette

delle precedenti, oltre ad ingidire la scatola, fungeva da solido raccordo con il fusto

Per sostenere gli ancoraggi delle matasse, ciascuna delle assi orizzontali presentava due fori di una decina di cm di diametro, attraverso i quali passavano le stesse. È probabile che l'originaria rudimentale soluzione consistesse in due sbarre di ferro più lunghe del diametro dei fori, disposte una al di sopra del foro dell'asse superiore, l'altra al di sotto di quello dell'asse inferiore: intorno ad esse giravano le fibre delle matasse. È altresì credibile che le sbarre vennero rapidamente sostituite da due canne di ferro, o di bronzo, di

pari lunghezza, ma di maggior diametro, che oltre a cementare meno le fibre, agevolavano la pre-carica. In entrambi i casi, facendole ruotare in senso opposto, ma per un ugual numero di giri, tramite una robusta leva di ferro, si provocava l'attorcigliamento dell'intera matassa, fino alla tensione desiderata, dopo di che si bloccavano con dei perni. Il rozzo espediente si dimostrò, però, del tutto inadeguato a sopportare a lungo le notevoli forze in gioco: la trazione esercitata dalla matassa sulle sbarre, rapidamente crescente dopo i primi giri, finiva per farle incidere profondamente il legno intorno ai fori, inceppandole

molto prima del conseguimento delle massime tensioni.

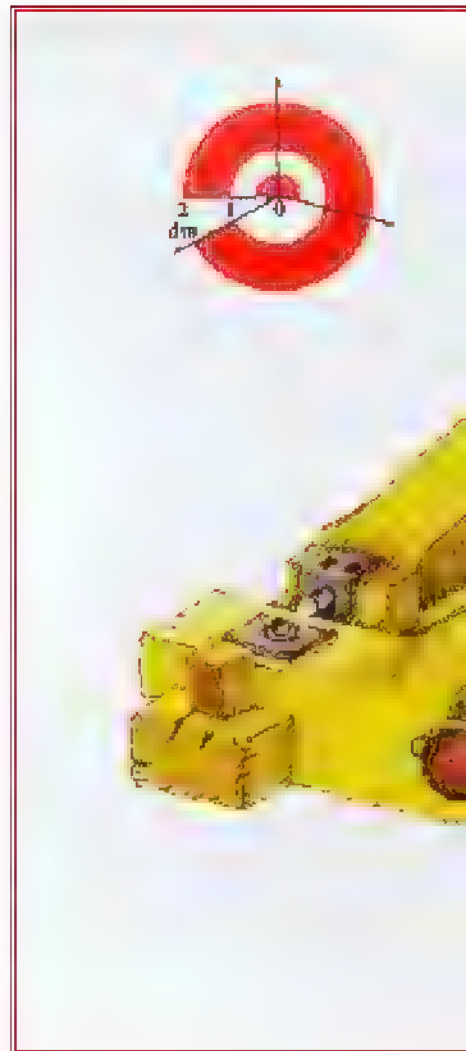
Si munì allora ciascun foro di una spessa e larga flangia di bronzo [A] (vedasi figura in apertura), fissandola al legname con diversi perni sul suo bordo, in posizione diametrale, si collocò la sbarra. La procedura di precarica delle matasse si rivelò immediatamente più spedita ed efficace con sentendo di attingere livelli energetici inusitati. Ma, proprio per tale motivo, divenne indispensabile bloccare le sbarre, al termine della torsione, in maniera più solida e, al contempo, facilmente reversibile, rivelandosi assolutamente inaffidabili i perni infilati direttamente nel legno. Probabilmente, dopo una serie di tentativi infruttuosi, si pervenne alla soluzione ottimale del problema, con seguita mediante due flange sovrapposte e concentriche delle quali la maggiore fissata all'asse e la minore ruotante [B]. La prima venne dotata di un solido collarino, alto circa 5-10 cm, fatto alloggiare nel foro del legno in modo da trasformarlo in una sorta di cilindro di bronzo. Sulla sua corona si praticarono otto buchi passanti, dei quali sei utilizzati per i perni di ancoraggio al legno e due lasciati vuoti. La seconda flangia, a sua volta, fu realizzata con due collarini: di questi il più piccolo, accuratamente dimensionato per inserirsi in quello della flangia fissa, come in una boccola, fungeva da albero di rotazione, mentre il più grande, tramite due profondi incavi, supportava la sbarra, vincolandola rigidamente alla flangia stessa. Anche lungo la sua corona furono praticati buchi passanti a distanza regolare, ma in numero di sedici. Posta, con la solita leva, in rotazione la sbarra questa, solidale alla flangia mobile, la lasciava torcendo la matassa fino al conseguimento della massima tensione. A quel punto, fatti coincidere due dei suoi sedici buchi con quelli vuoti della sottostante flangia fissa, bastava introdurre una coppia di perni per bloccare

il dispositivo. L'operazione era reversibile bastando produrre una ulteriore minima torsione sulla sbarra per estrarre i perni e scaricare la matassa.

Ovviamente il procedimento descritto andava compiuto su entrambe le estremità di ciascuna matassa, impedendo i bracci in esse impegnati il precaricamento da una sola, dettaglio che rendeva il bilanciamento dell'accumulatore notevolmente complicato e delicato. Infatti, se bastava far compiere alle semimatasse di uno stesso braccio un identico numero di giri per equilibrarle, non altrettanto agevole riusciva equiparare le coppie fornite dalla matassa di destra con quella di sinistra, per le inevitabili disomogeneità. Fu necessario, allora, stimarne indirettamente la tensione valutandola dalla nota emessa percuotendo le rispettive semicorde, incombenza per la quale Vitruvio prescriveva agli ingegneri una minima conoscenza musicale.

Mentre per la ricostruzione delle artiglierie a flessione ci si è dovuti inevitabilmente arrovelare sulle fonti coeve, sempre lacunose ed enigmatiche, per quelle a torsione un notevole apporto conoscitivo è fornito dai ritrovamenti archeologici. Questi, a loro volta, sono stati resi possibili dall'impiego del bronzo per la componentistica meccanica delle suddette macchine, in particolare per le flange innanzi descritte. Fondamentale, al riguardo, il rinvenimento effettuato presso Ampurias, che ci ha restituito, in ottime condizioni di conservazione, le due coppie di flange, con le relative sbarre e perni di ancoraggio, di una grossa catapulte a torsione. In una successiva scoperta sono emerse ancora altre numerose e più sofisticate parti metalliche, sempre inerenti agli accumulatori energetici, permettendoci così di vagliare oggettivamente l'evoluzione di tali congegni.

In dettaglio si tratta di una nutrita serie di pezzi di rispetto di



Onagro.

arpionismi di arresto in bronzo di vari diametri e fogge. Volgarmente noti come ruote a *crik*, o saltaleoni, sono ancora di impiego corrente in innumerevoli congegni per consentire la rotazione in un unico senso, bloccando quella retrograda: così negli orologi a molla, così negli argani delle gru, o nel martinetto di cui è dotata ogni autovettura, il *crik* per antonomasia.

Nelle catapulte a torsione andarono a sostituirle, nel corso del II sec. a.C., la flangia mobile ed i suoi perni di bloccaggio, senza



stravolgerne il criterio funzionale [C] La ruota ad arpioni, infatti, conservò della flangia mobile entrambi i collarini e le rispettive funzioni. Quella fissa si trasformò in una sorta di piastra, munita a sua volta di arpione di arresto. La precarica delle matasse diveniva pertanto ancora più spedita, poiché non occorre più inserire alcun perno per impedirne lo srotolamento, provvedendovi automaticamente l'arpionismo. La rispondenza del dispositivo fu tale da imporsi, in breve termine, in tutte le macchine a torsione, indipendentemente dalle loro dimensioni. E, dettaglio importantissimo, suo tramite erano possibili

facili bilanciamenti delle matasse e periodiche compensazioni.

Probabilmente proprio quest'ultima potenzialità costituì il principale salto di qualità per l'intera tipologia delle artiglierie neuroballistiche, neutralizzandone la naturale e rapida decadenza balistica. Infatti pur subendo, per l'inevitabile scendere dell'elasticità delle matasse, in tempi ovviamente più ampi, la medesima progressiva perdita di tensione di quelle a flessione, con l'ausilio della sola leva di precarica era sufficiente impartire una ulteriore modesta rotazione alla sbarra di ancoraggio per ripristinarne le originarie prestazioni. E, sempre per l'otti-

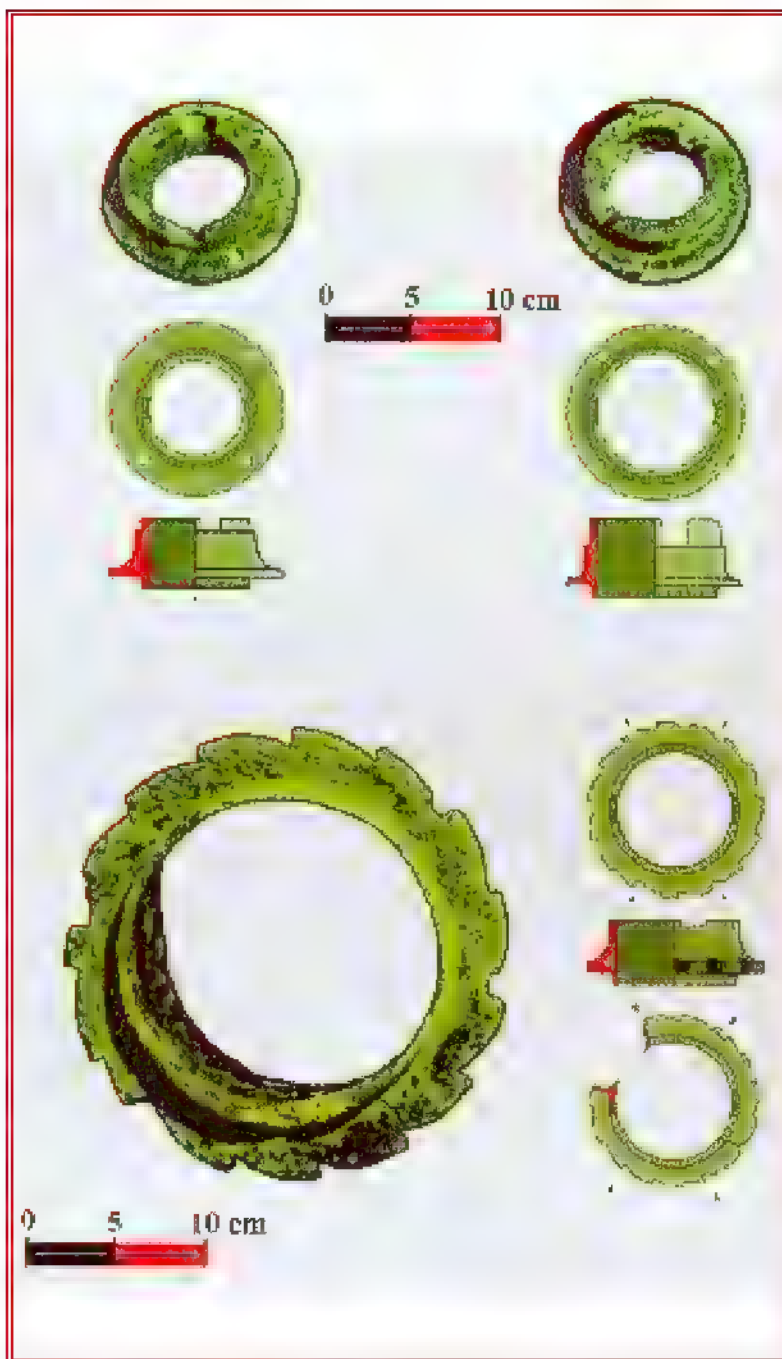
ma riuscita dell'arpionismo di arresto, in pochi decenni, le stesse artiglierie se ne dotarono di un altro, applicandolo al verricello. Scompare così la coppia di cremagliere laterali, che in pratica trovò ulteriore adozione soltanto nei teatri operativi particolarmente remoti, dove riusciva impossibile l'approvvigionamento di parti meccaniche tanto sofisticate.

L'artiglieria neuroballistica appena descritta, conobbe numerose varianti dimensionali e strutturali, ciascuna all'epoca designata con un preciso nome. Artefici della diversificazione, come accennato, furono senza dubbio i Romani, che, pur non essendone

gli inventori, secondo la loro abituale prassi, appresero il funzionamento e valutatane la convenienza, introdussero determinanti perfezionamenti e razionalizzazioni all'arma, dotandone massicciamente le legioni.

Innanzitutto ne ricavarono due ben distinte specialità di catapulte, ovvero da piazza e campale, su affusto statico la prima e ruotato la seconda, chiamando le più piccole rispettivamente «scorpioni» e «carrobaliste». Per rendere queste ultime meno sensibili alle perturbazioni meteorologiche ne racchiusero le matasse in appositi contenitori cilindrici di bronzo, dai quali fuoriuscivano soltanto le braccia. I relativi arpionismi di arresto vennero montati sulle testate circolari dei cilindri stessi, protetti a loro volta da cuffie semisferiche ad incastro. Ai cilindri applicarono staffe per l'innesto alle traverse metalliche fungenti da supporto, ammortizzate anteriormente al fusto. Grazie all'elementare accorgimento, la sostituzione di una matassa danneggiata richiedeva solo alcuni istanti, pochi colpi di mazzola e nessuna particolare capacità meccanica: ed è anche questa una plausibile spiegazione della cospicua dotazione di cui disponeva ogni legione. Stando a Flavio Renato Vegenzio, infatti, «...fu consuetudine avere in ogni centuria un carrobalestra, al quale si assegnavano muli per il traino e una squadra di undici uomini per il funzionamento e per condurlo in battaglia. Questi carri, quanto maggiore fosse la loro stazza, tanto più violentemente e a grande distanza scagliavano i dardi. Non soltanto difendevano gli alloggiamenti, ma in campo aperto venivano posti dietro la linea dell'armatura pesante». Al loro attacco non possono far fronte né cavalieri nemici, né fanti con gli scudi.

In ogni legione, in particolare, c'erano cinquantacinque di queste "balestre", come anche dieci onagri per lanciare grandi pietre; in sostanza, uno per ogni coorte, tra



sportati su carri tirati da buoi, allo scopo di difendere gli alloggiamenti con pietre e sassi, nel caso che i nemici attaccassero i rifugi».

Un'ultima annotazione circa le descritte artiglierie leggere a torsione deve necessariamente riservarsi alle loro prestazioni balisti-

che. Sebbene le fonti siano al riguardo ampiamente discordanti, è fuor di dubbio che macchine in ottime condizioni di servizio e con idoneo munizionamento fornissero gittate massime dell'ordine dei 400 m, di cui soltanto un paio di centinaia sicuramente efficaci e,

A sinistra e a destra.

Ritrovamenti archeologici di arpionismi e flange per catapulte a torsione

forse, appena la metà a tiro teso. Convalidano del resto l'affermazione tutte le recenti e accurate ricostruzioni di siffatte armi. Abitualmente scagliavano verrettoni quadrati, ma ne esistevano anche di idonee al lancio di palle di pietra di piccole dimensioni.

Al di là della distanza battibile, ciò che maggiormente impressiona è la violenza dei loro impatti. Nei rari reperti osteologici che ci sono pervenuti di vittime ascrivibili al loro tiro, come il cranio rinvenuto a Madle Castle, appaiono perfettamente riconoscibili gli eloquenti fori quadrati. Completamente privi di slabbature e di fratture contigue, forniscono l'inequivocabile conferma della tremenda energia cinetica residua posseduta dai verrettoni persino dopo lo sfondamento dell'elmo!

Una particolare categoria di artiglierie d'assedio di media potenza, era rappresentata dai cosiddetti «onagri», la cui invenzione deve essere ascritta esclusivamente ai Romani. In linea di massima differivano dalle baliste soltanto per la modalità con cui veniva scagliato il proiettile. La macchina, infatti, consisteva di un robusto telaio, di un'unica matassa elastica trasversale, di un solo braccio di lancio inserito nella stessa nonché di un paranco posteriore per caricarla. Scomparsa del tutto la scanalatura per l'accelerazione dei proiettili, sostituita da una fionda, vincolata all'estremità del braccio mediante una coppia di funi. Di queste, una stava fissata stabilmente allo stesso, l'altra, invece, a un suo uncino tramite un anello: in prossimità dei 45° di rotazione l'anello si disimpegnava per effetto centrifugo e la tasca della fionda si apriva rilasciando la palla in essa contenuta. E, mentre quella dirigeva sul bersaglio, il braccio esauriva la sua cor-



sa, complessivamente di circa 120°, arrestandosi contro un'imbottitura obliqua di cuoio. Per reazione allora l'intera macchina sobbalzava, sollevando la sua parte posteriore, ricordando così lo scalciare di un asino selvatico dal che trasse il suo curioso nome.

L'adozione della fionda, al di là della ovvia semplificazione costruttiva, contribuiva a potenziare vistosamente le prestazioni dell'onagro, poiché distendendosi le sue funi durante la corsa di lancio, ne risultava allungato il braccio di una pari misura. Ora permanendo immutata la velocità angolare ne derivava un sensibile incremento di quella periferica, ovvero della velocità iniziale del proiettile, dalla quale dipendeva la gittata.

Dal punto di vista balistico per la traiettoria fortemente parabolica impressa ai proiettili, e per la loro ragguardevole mole, l'onagro può equipararsi ad un moderno mortaio per cui stando al celebre trattatista seicentesco Pietro Sarzi «... offendeva inoltre lo assalitore con questa macchina di Onagro, tirando essa pietre così pesanti sopra i tetti delle case della

Città o Fortezza facendogli sfondare, con l'ammazzare quegli che dentro si trovavano, donde impauriti erano forzati ad arrendersi».

Ricordava a sua volta Vezzenzio Flavio che: «...l'onagro scaglia pietre di peso rapportato alla robustezza dei nervi, perché quanto più è possente tanto più grandi sono i sassi che lancia come fulmini. comunque, con i sassi più pesanti scagliati dall'onagro non soltanto si abbattono gli uomini ed i cavalli, ma si distruggono anche le macchine nemiche».

Abbiamo finora esaminato artiglierie neurobalistiche di piccola e media potenza, tutte incluse sotto il generico nome antico di catapulte. Per noi invece tale definizione rievoca macchine di maggiore grandezza equiparabili alle artiglierie pesanti. Tali furono, in realtà, quelle chiamate genericamente baliste, che esamineremo nella prossima ed ultima puntata.

(2 continua)

□

* Storico e scrittore



SUMMARY SOMMAIRE INHALT RESUMEN



Organizational Problem of the Military Instrument,

by Sauro Baustrocchi (p. 4).

The difficult rationalization process of military land forces requires to single out their organizational development possibilities. Should the changeover be realized from a modern point of view, it might make the Army more effective both in operational and functional terms. The keypoint of the changeover is to make the human resources more motivated especially on the professional requalification plan.

Slovak Republic, the New Armed Forces, interview with Dusan Humeny, by Enrico Magnani (p. 22)

After the political, and consequently military severance from the Czech Republic, the Slovak Army has taken the path of a radical re-shaping. The plan provides for a reduction of forces up to 12,200 militarymen and 1,800 civilians so as to get a sum and number instrument, capable of being up to its international engagements.

Civilian and Military Peace Cooperation Plan in South-eastern Europe, by Roberto Martinelli and Massimo Caneva (p. 28).

In May 2000 a workshop dealing with University role in the humanitarian aid field was organized in Sarajevo so as to foster the peace process in the Balkan area. The workshop, promoted by the main European universities taking a part in the humanitarian aid network, was an occasion for confrontation and thought upon various issues, from multinational forces role to emergency medicine, United Nation system and university institution potentialities as peace makers. The most important workshop's success has been the signing of a document aimed to

develop research and teaching activities promoting a culture of solidarity and tolerance.

A Basically Voluntary Reserve, by Luigi Semprini (p. 32)

We should also create reserve forces to complete the present units in the Italian Army professionalization process. Therefore, it is necessary to establish a close communication network among Commands, Bodies, Units and Central Organs as well as an information apparatus allowing a swift and rational human resources management wherever necessary. The project also requires an organic regulative support providing for the Completion Force establishment as well as its tasks, the kind of training necessary to keep suitable operational standards, the status, social protection and salary for private sector voluntary reservists.

The Changeover in Military Business (1st Part),

by Pier Paolo Lunelli (p. 48)

The new information as well as communication technologies steadier and steadier growth is causing a changeover of epochal proportions in military business. What might be its effects upon both the instrument's doctrine and its employment procedures? The Author tries to answer by analyzing technological evolution from the historical viewpoint (starting from the fourteenth century by now) and minds to propose his thoughts on Italian Armed Forces perspectives in one in the next works of the series.

Organized Crime. A Threat to Security, by Ornella Rota (p. 60).

There are 45 States, some ragged and violent, some all furred up where organized crime is lawful or even instated into power. The World Bank assessed that at least 2% of world GDP is made up of capitals coming from illegal sources. According to Paris geopolitical observatory, smuggling is directly managed by three key ministries of the Serbian dictatorship. At least five hundred wanted people have found a shelter only in

Little Montenegro, and the Interpol estimates drug peddling proceeds as equal to sixty million dollars per year.

The Military Executive Education in the Globalization Age, by Massimo Marzi (p. 68)

The work examines the problem of the military executive having to keep its skills continuously updated. It also highlights the importance of using information multimedia instruments to increase learning phases efficacy. Besides, the Author compares the military executive managerial functions with the company manager ones.

The Tomorrow's Helicopter Comparing the Amies,

by Giampaolo Giannetti (p. 88).

Aeromechanization is being replacing the concepts of aeromobility (from the '80) and air transport (from the '50). Air manoeuvres basic element is a combat helicopter having scout capacities as well as missile (antitank and antiaircraft) and antground action (machine gun and rocket) ones. Concerning the above, the Author gives a comparative picture of the changes that Great Britain, the Netherlands and Germany have put into their Armies doctrine and training sectors.

Junsprudence and Historiography, by Antonio Intelisano (p. 98)

Junsprudence and historiography often make use of their mutual contribution for acquiring truth. According to the Author, this procedure is extremely misleading as it is widely known that «historical truth» and «legal truth», while interacting, may lead to erroneous conclusions. Therefore a careful and thorough critical revision, also of previous events, is needed to allow the emergence of new assessment criteria. This is precisely what happened with the recent publication dealing with the Resistance of Italian Militarymen abroad, issued by the Rivista Militare.

Military Condition at the Beginning of the Two Thousand (1st Part), by Ferruccio Botti (p. 104).

From a today's point of view, military

SUMMARY SOMMAIRE INHALT RESUMEN



condition has to be understood as a complex of moral, spiritual, regulative, disciplinary and administrative factors leading to a good welfare level for personnel as well as to military organization cohesion and effectiveness. Bonds and influences among the beforementioned factors have been evolving, there cannot and must not be any dichotomy between personal needs and the organization requirements in common day life today. Starting from this theoretical preamble, the Author goes as far as wishing that in the new after-cold war Army some widespread trends may be set aside. Besides, to reach a better apodictic efficacy, he depicts them in a slightly sharpened way, but never wandering too far from reality. The subject is to be examined again in one next article in the series.

1900-1901 The Boxers' Uprising, The Italian Military Intervention in China, by Enrico Pino (p. 114).

In the 19th Century China, the Boxers uprising, exploding in a climate of intolerance towards both the Westerner and native Christians, started the international peace mission cycle where also our Armed Forces took a part. The Italian contingent left for the far East on August 29th, 1900 and stayed there for about five years carrying out an important military and social task which guaranteed to our Country both international prestige and trade benefits.

Military Engineering (2nd Part), by Flavio Russo (p.128).

Between the fifth and the fourth Centuries B.C., light artillery history was marked by a substantial evolution of launching machines, which passed from bowing systems to twisting ones. At the beginning the ancient catapults were equipped with one of the following hair hanks, horse hair or cattle tendons. The Romans improved them greatly and got two kinds of catapult: the stronghold one, on a fixed carriage, and the field one, on a wheeled carriage. They also invented the «onager»: a catapult differing from the previous ones for its launching system.

«Le problème d'organisation de l'instrument militaire», de Sauro Baistrocchi (p. 4)

Le difficile processus de rationalisation de l'instrument terrestre implique la nécessité de découvrir ses possibilités de développement d'organisation. Le changement, si réalisé avec une idée moderne, pourra garantir à l'Armée de Terre une majeure efficacité en termes opérationnels et fonctionnels. Le point central de cette situation de renouvellement est le capital humain qu'il faut valoriser surtout pour ce qui concerne les motifs et la requalification professionnelle.

«République Slovaque: la nouvelle Armée de Terre. Entrevue au Major Général Dusan Humeny», d'Enrico Magnani (p. 22)

L'Armée de Terre slovaque a commencé à parcourir le chemin d'une radicale réconfiguration après la séparation politique et, par conséquent militaire de la République Tchèque. Ce projet prévoit avant la fin de 2001 le resserrement des forces à 12 200 militaires et 1 800 civiles: un instrument agile, souple et adéquat à la nécessité de remplir activement les emplois internationaux.

«Programme de coopération civile-militaire pour la paix dans le Sud-Est de l'Europe», de Roberto Martinelli et Massimo Caneva (p. 28).

Par favoriser le processus de paix dans la zone des Balkans, à Sarajevo on a organisé un «workshop» international à propos du rôle de l'Université dans le domaine de l'assistance humanitaire de 5 à 11 mai 2000. Cette initiative promue par les principales Universités d'Europe faisant partie du «Network» sur l'assistance humanitaire a été une occasion de comparaison et stimulation de réflexions sur plusieurs

arguments: du rôle des forces multinationales à la médecine des urgences, du système des Nations Unies aux potentialités des institutions universitaires en matière de pacification. Un important résultat de ce «Workshop» a été la signature d'un document de vues pour développer des activités didactiques et de recherche ayant le but de favoriser une culture de la solidarité et de la tolérance.

«Une réserve à base volontaire», de Luigi Semprini (p. 32)

Par accompagner le processus de professionnalisation de l'Armée de Terre italienne, il faut construire un réservoir de forces de réserve auquel puiser par compléter les Unités existantes. Ça veut dire qu'il y a la nécessité d'activer une dense réseau de communication parmi les Commandements/les Offices/les Unités et les Organisations Centrales et de créer un déploiement informatisé ayant le but de recueillir dans un «database» les nouvelles acquises, par permettre une vite et rationnelle gestion des ressources humaines toutes les fois qu'un problème va se présenter. Mais la réalisation de ce projet nécessite aussi d'un support législatif organisé qui règle la constitution et les tâches de la Force de Complètement (FC), les accomplissements d'instruction nécessaires au maintien d'adéquats standards opérationnels, le «statut» la sauvegarde sociale et le paiement des réservistes volontaires du secteur privé.

«La révolution dans les affaires militaires (1ère partie)», de Pier Paolo Lunelli (p. 48)

L'expansion toujours plus rapide des nouvelles technologies d'information et de communication est en train de provoquer une révolution de grandes proportions pour ce qui concerne les affaires militaires. Quels est ce qu'ils pourront être les effets sur la doctrine et sur les modalités d'emploi de cet instrument? L'Auteur tente une première réponse avec une analyse historique de l'évolution technologique (de XIVème siècle jusqu'à aujourd'hui), se réserve de proposer, dans un prochain travail en collection, plusieurs réflexions sur les perspectives des Forces Armées Italiennes.



SUMMARY SOMMAIRE INHALT RESUMEN

«Le crime organisé. Une menace à la sûreté», d'Ornella Rota (p. 60).

Les États où la criminalité organisée est pas seulement libre mais quelque fois implantée au pouvoir sont 45, que,ques uns déchirés et violents, des autres bien polis et patinés. La Banque Mondial a constaté qu'au moins le 2% du PIL mondial est constitué par des capitaux de provenance illicite. Selon l'Observatoire géopolitique de Paris, en Serbie le contrebande est géré directement par trois Ministères clefs du régime. Dans le seul Monténégro 500 recherchés ont un refuge sûr et l'Interpol estime à 60 millions de dollars par année les recettes liées au contrebande de la drogue. Sans une intervention de la communauté internationale la sûreté de l'Europe et du monde entier risque d'être défaite.

«La formation du manager militaire dans l'époque de la globalisation», de Massimo Marzi (p. 68).

Le travail examine le problème de l'adaptation continue des compétences du manager militaire. Il souligne aussi la nécessité d'utiliser les instruments multimediales informatiques par augmenter l'efficacité dans les phases d'apprentissage. La description se dénoue à travers une valuation comparative parmi les fonctions de direction du manager militaire et de celui des entreprises.

«L'hélicoptère de demain. Armées de Terre en comparaison», de Giampaolo Giannetti (p. 88).

L'aéromécanisation est en train de remplacer les idées d'aéromobilité (ans 80) et d'aérotransportabilité (ans 50). Un élément fondamental de la manœuvre aérienne est l'hélicoptère à combat avec de grandes capacités «scout», missilistiques (antitanks et antaériens) et d'action antiterrain (mitrailleuse et missiles). En partant de préambules pareils, l'Auteur donne un tableau comparatif des innovations qu'on a introduites dans les secteurs de la doctrine et de l'instruction militaire de la Grande Bretagne, de l'Allemagne et de l'Allemagne.

«Jurisprudence et historiographies», d'Antonio Intelisano (p. 98).

Jurisprudence et historiographie

souvent se servent de mutuels apports afin de l'acquisition de la vérité. Une procédure que, selon l'Auteur, est extrêmement fallacieux car on connaît parfaitement l'existence d'une «vérité historique» et d'une «vérité légale» qui, en coexistant, peuvent conduire à des conclusions incorrectes. Pour cette raison, il faut avancer à travers une attente révision critique, même des vicissitudes précédemment passées, par faire émerger de nouveaux thèmes pour évaluer les situations. Ça est ce qu'on est arrivé avec la récente publication sur la Résistance des militaires italiens à l'étranger, éditée par la «Rivista Militare».

«La condition militaire au commencement de 2000 (1ère partie)», de Ferruccio Botti (p. 104).

Selon une idée moderne, on doit penser à la condition militaire comme une complexe de facteurs (morales, spirituels, normatives, disciplinares, administratives) qui déterminent le niveau de bien-être du personnel et la cohésion et l'efficacité de l'organisation militaire. Les liens et les influences parmi les susdits facteurs sont évolutifs. Ça signifie que, pendant la vie de tous les jours, ne peut pas et ne doit pas subsister avec une dichotomie parmi les exigences du single et celles de l'organisation. En partant de ces préambules théoriques, l'Auteur arrive à souhaiter que dans le nouveau modèle d'Armée de Terre post guerre froide soient interdites des lignes de tendance qui ont eues et qui ont encore une grande diffusion et qu'il présente - pour une majeure efficacité apodictique - dans une forme un petit peu exaspérée même si pas loins de la réalité. Cet argument trouvera un ultérieur approfondissement dans un succésif article dans notre collection.

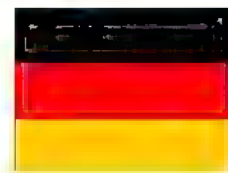
«1900-1901. La révolte des Boxer. L'intervention des militaires italiens en Chine», d'Enrico Pino (p. 114).

La révolte des Boxer dans la Chine de 1900 commencée dans un climat de croissante intolérance aux occidentaux et aux chrétiens indigènes a fait commencer le cycle des missions internationales de paix auxquelles nos Forces Armées ont participées. Notre contingent parti pour l'Extrême Orient

le 29 Août 1900, est resté en Chine pour près cinq ans en accomplissant une tâche avec un grand signification militaire et social qui a garanti à notre Pays du prestige international et des profits commerciaux.

«Les mécanismes (IIème Partie)», de Flavio Russo (p. 128).

Entre le Vème et le IVème siècle av. J. C. l'histoire de l'Artillerie légère a connu une substantielle évolution des machines de jet, en passant des systèmes à flexion à ceux à torsion. Les vieilles catapultes étaient initialement équipées avec des échelons de cheveux, des crins de cheveau ou bien des tendons bovins. Les Romains, y ont apporté de substantiels perfectionnements, en tirant deux types de catapultes pour les places, sur un affût statique, pour les champs, sur un affût avec des roues. Ils ont inventé, aussi, les «onagres», catapultes qui étaient différentes des précédentes pour ce qui concerne les modalités de lancement.



Das Problem der Reorganisation der Streitkräfte von Sauro Baistrocchi (S. 4).

Der schwierige Rationalisierungsprozeß des Heeres setzt voraus die organisatorischen Entwicklungsmöglichkeiten erkennen zu können. Die Veränderungen, so sie aus moderner Perspektive durchgeführt werden, werden den Streitkräften eine höhere Effizienz im operativen und im funktionalen Bereich verleihen. Der springende Punkt der Erneuerung ist das Humankapital, daß vor allem im Bereich der Motivation und der beruflichen Weiterqualifikation zum Zeit- oder Berufssoldaten verankert werden sollte.

SUMMARY SOMMAIRE INHALT RESUMEN



Die Slowakische Republik: Die neuen Streitkräfte. Interview mit Generalmajor Dusan Humeny, von Enrico Magnani (S. 22).

Die slowakischen Streitkräfte haben nach der politischen Trennung von der Tschechischen Republik die zwangs.aufg auch die Streitkräfte aufspaltete, den Weg einer radikalen Neugliederung beschritten. Das Vorhaben sieht noch im Jahre 2001 die Verringerung der Streitkräfte auf 12200 Soldaten und 1800 Zivilisten vor. Somit wird man ein agiles und schankes Heer haben, das der Notwendigkeit sich akt.v den .internationalen Verpflichtungen zu stellen angemessen ist.

Ein Programm zur Kooperation zwischen zivilem und militärischem Bereich für den Frieden in Südosteuropa, von Roberto Martinelli und Massimo Caneva (S. 28).

Um den Friedensprozeß auf dem Balkan zu fördern .ist vom 5. bis 11. Mai 2000 ein internationaler Workshop zur Rolle der Unversität im Bereich der humanitären Hilfe in Sarajewo organisiert worden. Die Initiative ging von den wichtigsten europäischen Universitäten aus, die Teil des Netzwerkes zur humanitären Hilfe sind. Die Tagung gab Gelegenheit zum stimulierenden Austausch und zum Nachdenken über vielfältige Themen von der Rolle der multinationalen Streitkräfte über die Notfallmedizin und das System der Vereinten Nationen .insgesamt zum Potential der universitären Institutionen zur Friedensschaffung. Der Workshop hat ein wichtiges Ergebnis gehabt: die Unterzeichnung einer Absichtserklärung mit dem Ziel der Entwicklung von Lehr- und Forschungstätigkeiten, die geeignet sind, eine Kultur der Solidarität und der Toleranz zu fördern.

Eine Freiwilligenreserve, von Luigi Sempinri (S. 32)

Um den Prozeß der Umwandlung der .italienischen Streitkräfte in ein Berufsheer zu vollenden ist es nötig, ein Reservoir an Reservekräften zu schaffen, auf das man sich stützen kann um die bestehenden Einheiten aufzufüllen. Zu diesem Zwecke ist es notwendig ein

enges Kommunikationsnetz zwischen Kommandos, Behörden und Einheiten einerseits sowie den Zentralstellen andererseits zu knüpfen, sowie eine Datenbankstruktur einzurichten, die die erworbenen Informationen sammelt um ein schnelles und rationales Personalmanagement bei jeder neuen Bedarfsfrage zu ermöglichen. Doch die Verwirklichung dieses Planes bedarf auch einer schlussigen gesetzgebenden Unterfütterung, die folgendes regeln sollte: die Schaffung und die Aufgaben der Ergänzungstreitkraft, die notwendigen Veränderungen in der militärischen Ausbildung, um angemessene operative Standards beizubehalten sowie den Status der Sozialleistungen und die Bezahlung derjenigen freiwilligen Reservisten, die in der Privatwirtschaft tätig sind.

Die Umwälzungen im militärischen Bereich (I. Teil), von Pier Paolo Lunelli (S. 48).

Die immer schnellere Ausbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bewirkt epochale Umwälzungen im militärischen Bereich. Wie wird sich dies auf die Militärdoktrin und auf die Einsatzmöglichkeiten der Streitkräfte auswirken? Der Autor unternimmt den Versuch einer ersten Antwort mit einer historischen Analyse der Entwicklung militärrelevanter Technologie vom 14. Jahrhundert bis heute und behält sich vor in einer späteren Arbeit in dieser Zeitschrift einige Überlegungen zu den Zukunftsperspektiven der italienischen Streitkräfte darzulegen.

Organisiertes Verbrechen: Eine Bedrohung der Sicherheit, von Ornella Rota (S. 60).

45 an der Zahl sind die Staaten, in denen das organisierte Verbrechen nicht nur frei, sondern manchmal auch direkt an der Macht ist: einige sind bekanntermaßen gewalttätige Lumpenstaaten, andere präsentieren sich in Hochganpolitik. Die Weltbank hat herausgefunden, daß mindestens 2% des weltweiten Bruttoinlandsproduktes aus Kapital .illegaler Herkunft herrührt. Für das Panzer Geopolitische Observatorium

ist es ausgemacht, daß in Serbien der Schmuggel direkt von drei Schlüsselminstereien des Regimes organisiert wird. In Montenegro allein haben 500 polizeilich gesuchte Personen einen sicheren Unterschuß und Interpol schätzt die jährlichen Einnahmen, die mit dem Drogenhandel zusammenhängen, auf 60 Millionen Dollar jährlich. Ohne ein Einschreiten der internationalen Gemeinschaft besteht die Gefahr einer erheblichen Beeinträchtigung der Sicherheit Europas und der Welt.

Die Ausbildung des militärischen Führungspersonals in der Globalisierungsära, von Massimo Marzi (S. 68).

Die Arbeit untersucht das Problemfeld der andauernden Anpassung der Kompetenzen des militärischen Führungspersonals an neue Bedürfnisse. Sie unterstreicht darüberhinaus die Notwendigkeit des Einsatzes von multimedialen Lernmitteln, um die Effizienz in der Lernphase zu steigern. Die Beschreibung ist geprägt von einer vergleichenden Bewertung der Managementfunktionen der militärischen Führungskräfte und derjenigen in Privatunternehmen.

Der Hubschrauber von morgen. Heere im Vergleich, von Giampaolo Giannetti (S. 88).

Nach den Leitideen des Lufttransports (50er Jahre) und der Luftbeweglichkeit (80er Jahre) kommt nun die 'Luftmechanisierung' auf. Das Grundelement des Luftmanövers ist der Kampfhubschrauber mit weitgespannten Aufklärungs- und Raketenfähigkeiten (Flug- und Panzerabwehr) sowie Luft-Boden-Kapazitäten (MG und Panzerfaust). Auf dieser Grundlage liefert der Autor ein vergleichendes Panorama der Innovationen, die in den einschlägigen Bereichen Doktrin und Ausbildung in Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland betreffen.

Junsprudenz und Historiographie, von Antonio Intelisano (S. 98)

Rechts- und Geschichtswissenschaft benutzen oft die jeweiligen Beiträge der anderen Wissenschaft mit dem Ziel der Wahrheitsfindung. Dieses



SUMMARY SOMMAIRE INHALT RESUMEN

Vorgehen ist nach Einschätzung des Autors extrem trügerisch, da es bekanntermaßen eine «juristische Wahrheit» und eine «historische Wahrheit» gibt, die bei Vermischung zu falschen Schlüssen führen können. Es ist also vonnöten, vieles kritisch zu prüfen, um durch diese Prüfung auch des Vergangenen zu neuen Bewertungsansätzen zu gelangen. Dies ist beispielsweise mit der jüngsten, von der Rivista Militare herausgegebenen Veröffentlichung zum Widerstand der italienischen Militärs im Ausland geschehen.

Soldatsein zu Beginn des 21. Jahrhunderts (1. Teil), von Ferruccio Botti (S. 104)

In einer modernen Sichtweise muß man das Soldatsein als eine Gesamtheit von moralischen, spirituellen, normativen, disziplinären und administrativen Faktoren betrachten, die den Grad des Wohlergehens des Personals ebenso wie die Schlagkraft und den Zusammenhalt der militärischen Organisation bestimmen. Die Verbindungen und Wechselwirkungen zwischen den vorgenannten Faktoren sind sehr entwickelt, das heißt, daß im Taglichen keine Dichotomie zwischen den Bedürfnissen des Einzelnen und denen der gesamten Organisation bestehen sollen und dürfen.

Von diesen theoretischen Voraussetzungen ausgehend, schwingt sich der Autor zu dem Wunsche auf, daß im neuen Streitkräftenmodell nach dem Kalten Krieg einige Tendenzen unterbunden werden sollten, die sehr verbreitet gewesen sind, oder es noch sind. Der Autor stellt diese Verhältnisse leicht überzeichnet dar, um eine größere Wirkung zu erzielen, ohne sich jedoch allzu weit von der Wirklichkeit zu entfernen. Das Thema wird in einem weiteren Artikel in dieser Zeitschrift vertieft werden.

1900-1901 Der Boxeraufstand. Der Einsatz des italienischen Militärs in China, von Enrico Pino (S. 114).

Der Boxeraufstand, der 1900 in China in einem Klima wachsender Intervention des Abendlandes und den

eingeborenen Christen gegenüber ausbrach, war ein Pionierfall der internationalen Friedensmissionen, an denen unsere Streitkräfte teilnahmen. Das italienische Kontingent, das am 29. August 1900 in den Fernen Osten gestartet war, blieb etwa fünf Jahre lang in China und vollbrachte ein Werk von hoher militärischer und sozialer Bedeutung, das unserem Land internationalen Prestige und Handelsvorteile verschaffte.

Kriegsgerät (2. Teil), von Flavio Russo (S. 128)

Zwischen dem 5. und dem 4. Jahrhundert vor Christus hat die Geschichte der leichten Artillerie eine grundlegende Entwicklung der Wurfmaschinen erfahren, indem man von den Beug zu den Torsionssystemen überging. Die Katapulte der Antike waren ursprünglich mit Strängen aus Haar, Pferdemaßen oder Rindersehnen bestückt. Die Römer schafften grundsätzliche Verbesserungen und erhielten so zwei Typen von Katapulten: Feste auf verankertem Gestell und Feldversionen auf Radlafette. Sie erfanden darüber hinaus den «Onager» («Wildesel», weil die Maschine die Schnelligkeit eines ausschlagenden Wildesees hatte). Diese Katapulte unterschieden sich von den vorhergehenden durch die Wurftechnik.

—



«El problema organizativo del instrumento militar», de Sauro Baustrocchi (p. 4).

El difícil proceso de racionalización del instrumento terrestre implica la necesidad de individuar sus posibilidades de desarrollo organizativo. El cambio, si se actúa con visión moderna, podrá garantizar

a. Ejército una mayor eficacia en términos operativos y funcionales. Es importante la renovación del capital humano, para valorizar sobre todo en el plan de la motivación y de la recalificación profesional.

«República Eslovaca: el nuevo Ejército. Entrevista al Mayor General Dusan Humeny», de Enrico Magnani (p. 22)

El Ejército eslovaco agazgó la calle para una radical reconfiguración después de la separación política y, en segunda militar de la República Checa. El proyecto prevee dentro del 2001, la contracción de las fuerzas en 12.200 militares y en 1.800 civiles, uno instrumento ágil, delgado y adecuado a la necesidad de confrontarse activamente con las tareas internacionales.

«Programa de cooperación civil-militar para la paz del Sur-Este europeo», de Roberto Martignelli y Massimo Caneva (p. 28).

Para favorecer el proceso de paz en la zona balcánica, fue organizado en Sarajevo, del 5 al 11 de Mayo 2000 un «Workshop» internacional sobre el papel de la Universidad en la asistencia humanitaria. La iniciativa, promovida de las principales Universidades europeas que hacen parte de «Network» sobre la asistencia humanitaria, fue ocasión de comparación y estímulo de reflexión sobre muchísimos argumentos de papel de las fuerzas multinacionales a la medicina de las emergencias, del sistema de las Naciones Unidas a las potencialidades de las instituciones universitarias en materia de pacificación. Un importante resultado del «Workshop» fue la firma de un documento de propósitos para desarrollar actividades didácticas y de búsqueda para activar una cultura de la solidaridad y de la tolerancia.

«Una reserva a base voluntaria», de Luigi Sempinini (p. 32).

Para finalizar el proceso de profesionalización de Ejército italiano, es necesario construir un depósito de fuerzas de reserva a lo que sacar para completar las unidades existentes. Todo eso lleva la necesidad de activar una red de comunicación entre

SUMMARY SOMMAIRE INHALT RESUMEN



Mandos/Entes/Unidades/ y Organos Centrales y de poner en ser un aparato informatizado que agarre las noticias adquiridas en un «database», para una rápida y racional gestión de los recursos humanos cada vez surgen nuevas exigencias. Pero la realización del proyecto necesita un apoyo legislativo orgánico también que regule la constitución y las tareas de las Fuerzas de Fin (FC), los adempimientos adestrativos utiles para el mantenimiento de adecuados «standards» operativos, el estatus, la tutela social y la retribución de los reservistas del sector privado

«La revolución en las cuestiones militares (1ª parte)», de Pier Paolo Lunelli (p. 48).

La expansión siempre más rápida de las nuevas tecnologías de información y comunicación está provocando una revolución muy grande en las cosas militares

¿Cuáles podrán ser los efectos en la doctrina y en las modalidades de empleo del instrumento?

El Autor intenta una primera respuesta con una análisis histórica de la evolución tecnológica (desde el siglo XIV hasta hoy), reservándose de proponer en un futuro trabajo en serie unas reflexiones sobre las perspectivas de las Fuerzas Armadas italianas

«El crimen organizado. Una amenaza a la seguridad», de Ornella Rota (p. 60)

Son 45 unos violentos y rotos otros bien ascosos y patinados los Estados dónde la criminalidad organizada es no solo libre sino a veces insidiada a poder

El Banco Mundial acertó que por lo menos el 2% de PIL mundial está constituido por capitales de proveniencia ilegal. Por el observatorio geopolítico de Paris en Serbia el contrabando está gestionado directamente por tres ministerios bases del regimen. Solo en Montenegro, 500 buscados tienen refugio seguro y la Interpol piensa que el dinero ilegal asociado al contrabando de droga es 60 millones de dolares. Sin ningun interventio de la comunidad internacional la seguridad de Europa y del mundo amenaza ser llevada para adelante

«La formación del dirigente militar en la era de la globalización», de Massimo Marzi (p. 68).

El trabajo toma en examen la problematica del adecuamiento continuo de las competencias del dirigente militar

Pone la atención también en la necesidad de usar los instrumentos multimediales informaticos para aumentar la eficacia en las fases de aprendizaje

La descripción anda a través de una valoración comparativa sobre las funciones manageriales del dirigente militar y lo de la impresa

«El helicopter de mañana. Ejércitos en comparación», de Giampaolo Giannetti (p. 88).

La aeromecanización está entrando en los conceptos de aeromobilidad (en los años 80) y aerotransportabilidad (en los años 90). Elemento de base de la maniobra aerea es el helicoptero de combate con extensas capacidades «scout» misilisticas (contra carros y contraaerios) y de acción contrapiso (mitralla y misiles). Empezando de estas premisas, el Autor nos da un cuadro comparativo de las innovaciones introducidas en los sectores de la doctrina y del adiestramiento del Reino Unido, de Holanda y de Alemania

«Ley y historeografía», de Antonio Intelisano (p. 98)

Ley y historeografía muchas veces se rodean de los contributos de los dos para la adquisición de la verdad. Una procedura que para el Autor, es extremadamente falaz dado que hay la existencia de una «verdad histórica» y de una «verdad legal» que coexistiendo pueden conducir a unas conclusiones erradas. Es necesario, por eso, pasar por una atenta revisión critica también de los hechos ya pasados para que se llevan a cabo nuevas valoraciones. Eso es lo que pasó con la reciente publicación sobre la resistencia de los soldados italianos al extranjero, hecha por la «Rivista Militare»

«La condición militar en los primeros años del 2000 (1ª parte)», de Ferruccio Botti (p. 104).

En una visión moderna, la condición militar se tiene que entender como

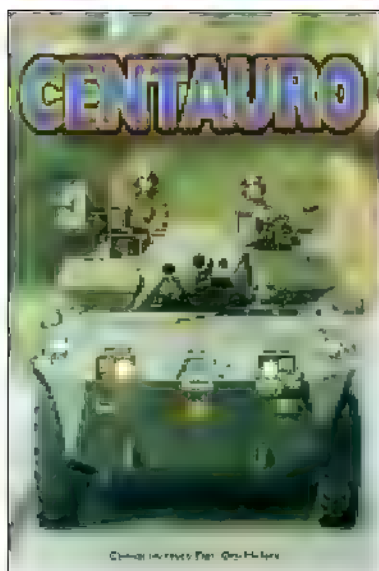
aquel complejo de factores (morales espirituales normativos disciplinarios administrativos) que determinan el grado de bienestar de personal y la cohesión y la eficacia de la organización militar. Los legados y los influjos entre los antedichos factores se han evolucionados: esto significa que en la vida de todos los días, no puede y no tiene que existir ninguna dicotomía entre las exigencias de singular y las de la organización. Empezando de esas premisas teoricas, el Autor auspica que en el nuevo modelo de Ejército post guerra fría sean prohibidas unas áreas de tendencia que tuvieron y tienen mucha difusión y que el presenta por mayor eficacia apodica en forma un poco esasperada también si no lejos del real. El argumento encontrará un mayor aprofundizaje en un siguiente artículo de la serie

«1900-1901 La revuelta de los Boxer. El intervento de los militares italianos en China», de Enrico Pino (p. 114).

La revuelta de los Boxer en la China de 1900 nacida en un clima de prorrumpida intolerancia para los occidentales y los cristianos indigenos, avió un ciclo de misiones internacionales de paz a las que participaron nuestras Fuerzas Armadas. El contingente italiano, partido por el Extremo Oriente en el 29 de Agosto 1900 se quedó en China por unos cinco años desarrollando una obra de alto significado militar y social que garantizó a nuestro País prestigio internacional y beneficios comerciales

«Los ingenios (2ª parte)», de Flavio Russo (p. 128).

Entre los siglos V y IV ante de Cristo la historia de la Artillería ligera conoció una sustancial evolución de los maquinarios de lanza, pasando por los sistemas de flexionar a los torsales. Las antiguas catapultas estaban inicialmente hechas con estrapsos de hecos pelos de caballo o de terdones bovinos. Los Romanos, llevaron sustanciales perfeccionamientos, obteniendo dos tipos de catapultas, de plaza, sobre un cuote estático, de campo, sobre un culote móvil. Inventaron, despues, los «onagros» catapultas que eran diferentes de las anteriores por la manera de lanzar



AA. VV.: «Centauro», ed. Iveco Fiat Oto Melara, 2000, pagg. 112, s.i.p..

L'Italia rientra nello stretto novero di nazioni (non più di 8 in tutto il mondo) in grado di progettare e produrre intere famiglie di mezzi corazzati ruotati e cingolati. Il consorzio Iveco Fiat Oto Melara ha in corso la fornitura all'Esercito italiano di una nuova generazione di mezzi di concezione e costruzione nazionale, comprendente un carro armato, un veicolo cingolato da combattimento per la fanteria, una blindo pesante ed una leggera da esplorazione, un veicolo da trasporto truppe ruotato.

Il consorzio, forte delle commesse ottenute in ambito nazionale, è attualmente impegnato in una intensa campagna di marketing, su scala mondiale, dei propri prodotti, sostenuta per quanto di competenza, dal Ministero della Difesa Direzione Generale degli Armamenti. La pubblicazione del volume «Centauro» si inserisce in questo piano di promozione, volto a divulgare le caratteristiche e le prestazioni della blindo ed il suo impiego operativo in seno all'Esercito italiano. Tra il vasto campionario di corazzati proposti per l'esportazione dal consorzio Iveco Fiat Oto Melara, la Centauro rappresenta, indubbiamente, il veicolo

di punta, come testimoniato dal recente successo di vendita in Spagna e dalla richiesta dell'Esercito americano di noleggio di 16 veicoli da sottoporre a prove di valutazione.

La Centauro costituisce la blindo più potente attualmente in servizio al mondo, superando in prestazioni di marcia fuoristrada e armamento tutti gli altri mezzi della categoria, come il Rooikat sudafricano e l'AMX10RC francese. La blindo Centauro appare perfettamente in grado di sostituire, con più economicità e flessibilità d'impiego, i carri armati pesanti nelle missioni di supporto alla pace e in conflitti a bassa intensità, cioè le operazioni militari che si prospettano con maggiore frequenza nell'era post guerra fredda.

Il volume, con testo bilingue in due versioni italiano-inglese e italiano-spagnolo, è articolato in 9 capitoli. Il primo traccia una sintesi della storia dei mezzi blindati ruotati di produzione italiana, evidenziando la lunga e affermata tradizione in materia dell'industria nazionale, le cui origini risalgono al lontano 1912, con la costruzione da parte della Fiat di alcuni autoprotetti per le esigenze del corpo di occupazione italiano in Libia. Il secondo capitolo analizza le origini del programma, i requisiti tecnico operativi emanati dallo SME ai tempi della guerra fredda per un mezzo da impiegare nella difesa territoriale e per compiti di ricognizione e cacciacarri in zona di combattimento. Successivamente sono descritti: l'intenso impiego del mezzo in esercitazioni all'estero e in attività operative nel corso delle numerose missioni di pace in Africa e nei Balcani; i criteri d'impiego secondo la normativa tattica in vigore nell'Esercito Italiano; il raffronto delle prestazioni offerte da mezzi blindati cingolati e ruotati di pari classe; la descrizione tecnica particolareggiata e l'evoluzione del mezzo che ha portato alla realizzazione della versione VBC da trasporto truppe e combattimento. L'ultimo capitolo riporta interviste e opinioni di comandanti e Quadri di alcuni Reggimenti di cavalleria sul comportamento e rendimento della

Centauro nelle attività addestrate e in operazioni di peacekeeping all'estero.

Il testo è arricchito da un eccellente supporto iconografico, 78 fotografie interamente a colori, riproducenti la blindo dai primi prototipi di fabbrica fino al recente dispiegamento nei Balcani. Il volume, scritto da un ufficiale dell'Esercito in collaborazione con gli ingegneri del consorzio, contiene una prefazione curata dal Ten Gen. Alberto Zignani, Segretario Generale della Difesa.

A.M.



R. Aliboni, F. Bruni, A. Colombo, E. Greco (a cura di): «L'Italia e la politica internazionale», Edizioni Il Mulino, pagg. 492, lire 50 000.

Il volume rappresenta un efficace «annuario» della politica estera italiana, riferito al 1999, ed è frutto della collaborazione scientifica ed editoriale tra lo IAI (Istituto Affari Internazionali) di Roma e l'ISPI (Istituto per gli Studi di Politica Internazionale) di Milano.

Nell'opera, dunque, confluiscono l'ottica dei ricercatori ISPI, volta a offrire un'analisi globale delle relazioni internazionali, e quella dello IAI, concentrata sull'estensione

della politica estera dell'Italia. Una congruente felice e utile per il lettore.

La presentazione del libro ha dato occasione a una tavola rotonda, tenutasi a Roma, con la partecipazione di rappresentanti del governo, della politica, della cultura e dei media.

Emerge dal volume un quadro di insieme in cui le relazioni internazionali appaiono sempre più dominate dall'avanzare impetuoso dei processi di interdipendenza e di internazionalizzazione. A tutto questo non corrisponde, però, rilevano gli autori, un adeguamento delle strutture politiche e di governo che rischiano di vedere compromesse la loro efficacia e la loro stessa legittimità.

Al saggio dedicato da Alessandro Colombo a «Il sistema internazionale» seguono le diverse sezioni i cui relatori spiccano per competenza e capacità di sintesi.

La prima sezione dà una valutazione complessiva delle tendenze in atto nel sistema internazionale, in un contesto difficile, in rapida trasformazione, irto di sfide e privo di nuovi e adeguati parametri di riferimento.

Le sezioni successive esaminano i problemi che più direttamente hanno interessato la politica estera italiana nel 1999: riforma dell'ONU; sviluppo del diritto internazionale; concorso interministeriale alla politica internazionale, presenza economica all'estero; gestione dei flussi migratori; riforma della difesa e delle Forze Armate; primo anno dell'«euro» e coordinamento delle politiche di bilancio europee; sviluppi del processo di unificazione nell'ambito UE; sicurezza comune; Corte di giustizia europea; allargamento a est, bilancio europeo e politica agricola; rapporti transatlantici, questioni irachena e curda, con ceto strategico dell'Alleanza Atlantica.

Le ultime sezioni sono dedicate a eventi che hanno messo a dura prova l'efficacia della nostra politica estera: Kosovo, Albania, Medio Oriente.

In conclusione si può affermare che l'annuario può costituire un utile strumento per chiunque vo-

glia seguire le vicende e i processi d'internazionalizzazione in cui oggi, direttamente o indirettamente, siamo tutti coinvolti, anche quando non ce ne avvediamo.

O. R.



C. Sodini: «Soldati lucchesi nella prima metà del '600», Ed. Maria Pacini Fazzi per conto del CISCU (Centro Internazionale per lo Studio delle Cerchie Urbane), Lucca, 2000, pagg. 109, s.i.p..

Dal punto di vista della letteratura e della tecnica militare, il periodo che va dal Rinascimento al Risorgimento è stato finora poco studiato: eppure, specie in Italia, è estremamente ricco di realizzazioni architettoniche militari, di studi, opere e inserzioni sull'arte della guerra, di figure di condottieri italiani purtroppo non al servizio dell'unità nazionale: idea che peraltro comincia ad affiorare, specie in Machiavelli, ma spesso di potentati stranieri. Paradossalmente, proprio la rovinosa divisione dell'Italia in tanti piccoli Stati spesso occupati a combattersi tra di loro e/o coinvolti nelle guerre europee favorisce un'autentica fioritura di opere sull'arte della guerra, fino a rendere legittima l'attribuzione all'Italia del primato anche in tale

campo.

Questo libro di Carla Soldini è eloquente dimostrazione della ricchezza di una materia in buona parte ancora da studiare, anche perché tende a inserire in un'ottica italiana ed europea la figura e le opere di uomini d'arme e autori lucchesi e/o toscani del secolo XVII, fornendo così un caleidoscopio, non solo locale, di guerre, relazioni, invenzioni, studi, con interessanti e numerose note e illustrazioni a corredo di un testo chiaro e scorrevole.

Di per sé eloquente e pregevole, l'intitolazione di alcune parti del libro: Mercatura e guerra; Nobiltà e coraggio; La letteratura militare; Diari di guerra e memorie domestiche; Verso una nuova professionalità; L'architettura militare. Il tutto è completato da una relazione di Giulio Diodati e da un «Di scorso militare» di Giovanni Torrigliani.

F. B.



F. Botti: «La guerra marittima e aerea secondo Romeo Bernotti», Ed. Forum di Relazioni Internazionali, Roma, 2000, pagg. 291, lire 48 000.

Nelle aspre polemiche tra le Forze Armate degli anni Venti, l'Armira-

glio Romeo Bernotti è stato con il suo amico Ettore Bastico, allora Colonnello il più agguerrito avversario di Giulio Dohuet nel combattere in particolar modo il concetto di guerra aerea indipendente e decisiva del celebre profeta dell'aviazione. Quest'ultimo, infatti, sosteneva la necessità di diminuire il bilancio delle forze di superficie a favore dell'Aeronautica, oltre che di abolire le aviazioni di Forza Armata concentrando le risorse sulle forze aeree da bombardamento. Al contrario, il Bernotti ha sostenuto non solo la necessità dell'aviazione navale e delle portaerei, ma anche la non convenienza di attribuire aprioristicamente a questa o quella Forza Armata un ruolo decisivo. Questa sua tesi di fondo rendeva fin da allora necessaria quell'impostazione interforze della difesa nazionale, della strategia e della preparazione militare sempre mancata (con gravi conseguenze nella guerra 1940-1943) e tuttora da raggiungere pienamente.

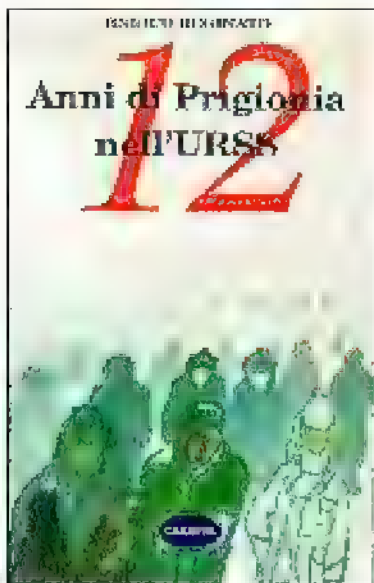
Per queste ragioni e per i suoi aspetti di viva attualità va segnalata quest'opera, nella quale Ferruccio Botti cura, con una corposa introduzione e dovizia di note e riferimenti, la ristampa dei due scritti principali del Bernotti. «La guerra marittima» (1923), che trae spunto dagli avvenimenti della prima guerra mondiale per fornire indicazioni sulla guerra futura, e il saggio «Sulla guerra dell'aria» (pubblicato significativamente sulla Rivista Militare, allora diretta dal Colonnello Bastico, nel dicembre 1927).

In sintesi, il Bernotti ha fornito anzitutto una lezione di metodo: trarre da un intelligente e non settico studio del passato probanti indicazioni per la strategia del presente e del futuro, dei modelli stranieri riprendendo ciò che meglio si attaglia alle specifiche esigenze nazionali.

I due suoi scritti qui presentati rimangono perciò la testimonianza di ciò che avrebbe dovuto essere fatto per impostare in senso interforze gli studi militari e per definire uno strumento con fisionomia realmente unitaria, quindi capace di assicurare il miglior rendimento delle parti e dell'in-

sieme

A. M.



E. Reginato: «12 Anni di Prigione nell'URSS», Ed. Canova, Treviso, pagg. 254, lire 23 000.

Le testimonianze degli eroi che parteciparono alle guerre mondiali sono tante, eppure non sono mai abbastanza, e con gli innumerevoli diari di guerra e di prigionia smarriti si è perduta anche una possibilità in più di conoscere momenti preziosi della nostra storia.

Enrico Reginato, medico degli alpini, prigioniero in Russia per dodici anni, dal luglio 1942 al febbraio 1954 e, tuttavia, sopravvissuto, della sua «grande e terribile avventura» scrisse un libro.

«È difficile celare il trasporto e la commozione» che suscitano queste pagine, scrive il figlio di Reginato nella prefazione del libro, ed è vero. Enrico Reginato non è soltanto l'uomo che perde la libertà, il soldato umiliato dal nemico, egli è prima di tutto il medico che sente in maniera viscerale di dover compiere sino in fondo la sua missione. In questo consiste la singolarità ma anche la drammaticità della sua storia. La sofferenza del medico impotente di fronte ai

terribili disagi, quali la scarsità di igiene, di cibo, di organizzazione, costituisce la sua debolezza ma è anche la sua forza. Perché è proprio realizzando il suo dovere di medico, cercando gli espedienti più disparati per curare i malati e compagni di sventura, alleviando le ferite con una carezza, con un sorriso o una parola di conforto, ritrova la libertà nella prigionia, continua a vivere, pur morendo ogni qualvolta vede morire un paziente, un amico.

«Preoccupati solo della salute dei tuoi soldati. Alla tua pensiero il Signore», le ultime parole pronunciate dal padre prima della partenza sono citate spesso da Reginato, perché il buon medico è colui che, in guerra, pensa alla salvezza degli altri e non alla propria. Si salvezza, perché la prigionia non fu solo «privazione di libertà», come scrive, ma fu una vera e propria condanna a morte per migliaia di uomini: «morte per esaurimento fisico, per interminabili marce, per colpi spietati degli uomini di scorta, per epidemie incontrollabili, per inanizione».

Leggendo queste pagine si ripercorrono i dodici anni della sua prigionia. Le prime e dure prove nel campo 27, un campo di concentramento nei pressi di Mosca; gli orrori nel campo di Oranki e la morte che sembrava non risparmiare nessuno: cadaveri sepolti «alla rinfusa», per molti era impossibile sopportare il freddo glaciale (30° sotto zero), la carenza e il tifo uccidevano gli altri.

E ancora dal ricordo straziante e indelebile dei feriti, dei malati in preda alle allucinazioni e ai vaneggiamenti, alle preghiere dei soldati sul capezzale; dallo sciopero della fame, «unica arma rimasta al prigioniero per difendersi da un'injustizia», all'alimentazione forzata nel campo Bunkerlager. Del racconto di Reginato colpisce la meticolosità nel descrivere i particolari più agghiaccianti e l'estrema lucidità nel ricordare gli eventi. Sono assenti tuttavia l'odio e il rancore, anche quando negli ultimi capitoli descrive l'umiliazione del processo e la condanna ai lavori forzati. Perché la speranza di poter riabbracciare i propri cari e di tornare a ca-

sa non lo abbandonarono mai. Riabbracciò i suoi cari solo nel 1954 segnando finalmente la fine «*quell'incubo e di quel tormento*». Il 25 maggio dello stesso anno gli fu conferita la medaglia d'oro.

Sin dalla prima pagina Reginato rivela il vero volto «bestiale» della guerra fatta di violenza, crudeltà, di sangue e morte. Ma in tanta devastazione è sempre presente uno spiraglio di luce: i sentimenti e i valori della vera amicizia, della solidarietà, della generosità e della tolleranza. E infine l'amore, perché solo chi ama profondamente la vita può resistere a tanto dolore e miseria... Enrico Reginato, medico degli alpini, prigioniero in Russia per dodici anni, lo ha dimostrato.

F. D.



G.l. «L'identità rimossa. Gli Italiani e l'Italia: profilo di una dialettica complessa», Armando Editore, Roma, 2000, pag. 285, Lire 35 000.

Merito principale de «L'identità rimossa» è quello di aver ripercorso, con linguaggio appropriato e scorrevole, l'intera storia del Paese fino ai nostri giorni, alla ricerca del peculiare senso di appartenenza degli italiani, del loro modo di porsi nei confronti di sé stessi e degli altri.

Chi siamo? Dove andiamo? Ma come ora gli italiani si interrogano sulla propria indole e sul proprio destino, memori di una storia comune che li ha condotti sin qui a essere quello che sono, italiani fieri di esserlo. Perché solo chi è capace di riflettere sul passato è in grado di guardarsi allo specchio con coscienza e libertà per rendere più ponderate le scelte del domani.

L'Autrice, in chiave storica sociologica, va alla ricerca di questa «coscienza d'italianità», partendo dall'epoca pre romana per arrivare alla moderna realtà informatica. Il tutto seguendo un iter che si può approssimativamente individuare in: 1) un periodo preromano, alle radici della nostra identità; 2) un periodo che va dalla fondazione di Roma al crollo dell'Impero d'Occidente; 3) un intervallo alto medioevale che va, grosso modo, fino alla prima metà del 1400; 4) il periodo del Rinascimento italiano che partirebbe, secondo alcuni, con l'anno mille, con l'ascesa dei comuni, per terminare ai primi decenni del Settecento; 5) una epoca moderna e post moderna, dalla fine del XVIII secolo al tramonto del XX.

Al termine di questo viaggio ideale nel passato, Gabriella Lelli, valente giornalista esperta di storia e sociologia, dimostra come gli italiani, eredi di una inaffondabile civiltà, possano guardare con ottimismo al futuro. Grazie a quel patrimonio di cultura, storia, scienza, capacità intellettuali e manuali, il terzo millennio può essere affrontato costruttivamente con ragionevole entusiasmo. Nella consapevolezza che a renderci italiani è il nostro buon senso, quell'inventarsi la vita a dispetto delle avversità che non sono mancate e non mancano, l'irriducibile voglia di fare, la convinzione che «a forza di arrampicarci lungo i pendii delle alterne vicende nostre e altrui ostinatamente strisciando in margine ai precipizi della storia prima o poi ci attende la vetta».

Rapportare, dopo mezzo secolo di disattenzione, la questione dell'identità nazionale è fondamentale per ritrovare una immagine rinnovata e arricchita non solo per meglio porci nel mondo, ma soprat-

tutto per ottimizzare le nostre relazioni in ogni campo, soprattutto in quello economico, settore nel quale l'Italia può avere un reale peso come potenza commerciale.

Occorre, quindi, sviluppare una nuova coscienza collettiva, preparando l'Italia agli ineludibili compiti di media potenza che le competono e le spettano di diritto nell'arena internazionale. Ne sono un esempio gli impegni in ambito ONU, per la risoluzione delle crisi internazionali: l'Italia è uno dei maggiori Paesi che contribuiscono alle missioni interforze di mantenimento della pace, con risultati indiscutibili e noti a tutti.

La coscienza di essere italiani saprà indirizzarci verso una ricostruzione morale e una rinascita di appartenenza: «basta per questo seguire i nostri padri, filosofi e maestri d'ogni disciplina che hanno fatto scuola al secondo millennio», per usare le parole dell'autrice.

A. L.



A. Intelisano: «Codice delle Forze Armate. Normativa coordinata per filoni tematici con ampie note introduttive», Ed. Laurus Robuffo, Roma, 1999, pagg. 767, lire 60 000.

La più recente sistematica della codificazione, applicata in modo

tematico e selettivo, presiede alla concezione ed alla realizzazione del volume enunciato in epigrafe. Gli sconvolgimenti epocali verificatisi nelle relazioni internazionali hanno imposto la revisione, a livello dottrinale e organizzativo, degli antichi modelli militari. In Italia, il riordnamento del settore è stato effettuato ed è tuttora in fase di adozione mediante il conclamato «Nuovo Modello di Difesa» un insieme di provvedimenti legislativi dai quali nasce una struttura non più perfettamente identificabile in quella di abituale riferimento. Il proliferare di norme che si integrano, che spesso si contraddicono o si sovrappongono, che di fatto ne abrogano altre, rende difficile il compito dell'applicazione e della interpretazione. Ad avvalorare queste considerazioni appare efficace mutuare dalle «Premesse» l'osservazione che nel nostro Paese la «produzione normativa» è avvenuta per «accumulazione successiva». Tale criterio «ha prodotto in sede applicativa gli effetti che sul piano monetario crea la legge di Gresham»: la legge nuova scaccia quella vecchia. Nella impossibilità di contare, a breve scadenza, sulla predisposizione di un «Testo Unico» è stata avvertita, sempre più impellente, la necessità di procedere a una raccolta dei provvedimenti legislativi, concernenti l'Amministrazione della Difesa, coordinandoli, correlazionandoli e raccordandoli con i precedenti più significativi. A colmare la lacuna sopprimerisce, ora, il testo curato dal noto giurista Antonio Intelisano, il quale connette all'esperienza e alla dottrina l'enucleazione del valido dall'obsoleto, e consegna agli operatori della Difesa, un mezzo di essenziale orientamento, di rapida consultazione e di approfondimento. La vasta, multiforme, intricata materia è stata padroneggiata mediante l'utilizzo dei «filoni tematici»: sette sezioni, ciascuna dedicata ad uno dei settori fondamentali dell'Amministrazione della Difesa e corredata di un commento introduttivo. È questa la parte più appagante e coinvolgente perché penetra la *ratio* dei provvedimenti riportati nella sezione, analizzandoli secondo un profilo

evolutivo, connesso alla realtà nazionale e internazionale riflessa. Consideriamo importantissima, per il contenuto storico e dottrinale la sezione che tratta i «presupposti costituzionali e le fonti internazionali (Costituzione Carta dell'ONU)», sui quali si incardina l'esistenza delle Forze Armate, intese come organizzazione di mezzi e di uomini destinati ad assicurare la difesa da aggressioni o da turbamenti al «diritto alla pace» tutelato dall'ONU. Pagine dense di concetti, di riflessioni, di interpretazioni storico sociali che allargano l'orizzonte conoscitivo dei lettori e stimolano l'approfondimento. È senza dubbio una tematica specialistica, riservata agli operatori del settore Difesa, ma la sconfinata serie di rapporti instaurati e regolamentati investono l'intera società e toccano aspetti rilevanti della vita di tutti i cittadini. Il dibattito in corso, nel Parlamento e nel Paese, comprova che i problemi della difesa e della sicurezza non si identificano soltanto nel comparto militare, ma attingono ad aspetti della società civile e delle sue istituzioni, ivi comprese «le capacità economiche e industriali del Paese». Considerazioni, queste e altre parimenti importanti, che emergono dalle «introduzioni tematiche». Un fraseggio essenziale, incisivo agevola l'approccio alla labirintica mole legislativa, ne astrae la positività, ne evidenzia la «coerenza logica». Ecco le motivazioni che rendono di estremo interesse e di sostanziale attualità quest'opera di codificazione, concepibile e realizzabile soltanto da una mente giuridicamente organizzata. Nelle altre sezioni sono state raggruppate e ordinate tutte le norme riguardanti la struttura del sistema militare italiano, dallo stato giuridico del personale all'informazione e sicurezza. Per evidenziare ancor più alcuni elementi che sono stati, fin qui, particolarmente sottolineati

sembra sia opportuna una riflessione sul tema della leva e del reclutamento. Si potrebbe obiettare che la normativa codificata è da considerarsi già superata. Infatti è prevedibile che, fra non molto, il Parlamento approverà il pacchetto legislativo sull'istituzione di Forze Armate volontarie e professionali. Una tale obiezione non è sostenibile, perché le considerazioni concettuali, preliminari alla raccolta delle specifiche leggi vigenti, rappresentano il cardine dottrinale sul quale si innestano le istituzioni, anche nelle mutazioni imposte dal corso storico. La surrogazione della figura del «soldato del Re» con quella del «soldato cittadino», obbligato alla prestazione del servizio di leva come esercizio di un diritto, la sacralità del dovere di difendere la Patria, il superamento del postulato che tale compito sia devoluto soltanto alle armi, l'obiezione di coscienza, il servizio militare esteso alle donne, l'istituzione di Forze Armate volontarie e professionali sono momenti che scandiscono il progredire degli strumenti mediante i quali lo Stato assolve ai compiti essenziali della difesa e della sicurezza. Le valutazioni suddette sono comuni alla generalità degli argomenti oggetto di codificazione. Abbiamo già rilevato che l'opera di Antonio Intelisano non si esaurisce in questo testo perché costanti sono l'avanzamento dottrinale e le modificazioni giuridiche: aggiornamenti rapidi e puntuali sono d'obbligo. A noi compete porre in risalto l'impegno profuso per l'attuazione della coraggiosa e benemerita iniziativa. Quando, poi, questa dà corpo ad una pubblicazione di spessore scientifico, destinata a collocarsi tra quelle indispensabili per l'operatività e la consultazione, appare doveroso divulgarne la conoscenza.

G. G.

ERRATA CORRIGE

Le figure pubblicate alle pagine 94 e 95 del numero 5/2000 della Rivista sono state erroneamente invertite. Pertanto, il grafico di pagina 95 è quello relativo all'organico attuale del battaglione, mentre quello di pagina 94 è relativo alla proposta ordinativa. Dell'involontario errore ci scusiamo con gli autori e con i lettori.

INDICE DEI COLLABORATORI

ANNO
2000



A

A.L.

- Recensione: «L'Abruzzo borbonico nel '700. Dal vicereame spagnolo all'invasione francese», n. 4, pag. 148.
- Recensione: «L'identità rimossa. Gli Italiani e l'Italia: profilo di una dialettica complessa», n. 6, pag. 145.

A.M.

- Recensione: «In terra di nessuno», n. 1, pag. 142.
- Recensione: «L'Esercito Italiano verso il 2000», n. 4, pag. 146
- Recensione: «La guerra marittima e aerea secondo Romeo Bernotti», n. 6, pag. 143.
- Recensione: «Centauro», n. 6, pag. 142.

B

BAISTROCCHI SAURO

- Il problema organizzativo dello strumento militare, n. 6, pag. 4

BARBATI VITTORIO

- I parametri della potenza, n. 3, pag. 22.

BONI MAURIZIO

- L'adattamento del Trattato sulle forze armate

convenzionali in Europa (CFE), n. 3, pag. 38

BOTTI FERRUCCIO

- La sociologia militare. Quando e per merito di chi è nata, n. 2, pag. 110.
- Dal bullismo al nonnismo. Cause e possibili rimedi, n. 4, pag. 100
- La condizione militare all'inizio del 2000, n. 6, pag. 104

C

CAMPAGNA LUIGI

- L'industria nazionale per la difesa, n. 1, pag. 60
- Europa unita, tra sogno e realtà, n. 5, pag. 20

CANEVA MASSIMO

- Programma di cooperazione civile-militare per la pace nel sud-est Europa, n. 6, pag. 28

CANTI GIORDANA

- Italia-Albania. Il sole sorge a Occidente, n. 3, pag. 58.
- Una rete per l'Europa, n. 5, pag. 36.

CAPOCHIANI SALVATORE

- Timor Est. Gli italiani nell'isola fantasma, n.1, pag. 10.

CARAVELLI GIOVANNI

- Operazione «Dinak», n. 2, pag. 84
- Le armi non letali, n. 5, pag. 48

CASTAGNETTI FABRIZIO

- Centri di simulazione e di addestramento al combattimento, n. 4, pag. 92.

CERVONI FRANCESCO

- Il contributo delle Forze Armate italiane al processo di sicurezza nella costruzione dell'unità europea, n.1, pag. 1.

CHIAPPERINI LUIGI

- La pianificazione operativa nelle operazioni «Allied Force» e «Joint Guardian», n. 5, pag. 104

CICCARELLI GIROLAMO

- Il Maneuver Warfare. Un diverso modo d'intendere il rapporto comandante-subordinato, n. 1, pag. 44

COCCIA MAURIZIO

- L'arma nucleare. Concetti e preconcetti, n. 1, pag. 18.
- Il «Welfare» nelle Forze Armate, n. 4, pag. 78

CORRAO ALBERTO

- Il nuovo polo NBC., n. 5, pag. 98.

COSTANTINO PIERO

- Le regole d'ingaggio. Nelle operazioni di bassa intensità, n.1, pag. 40

CUZZELLI GIORGIO

- Forze Multinazionali. La nuova frontiera

dell'Esercito, n. 3, pag. 10.

D

D'ALESSIO EMANUELA

- La formazione della nuova classe dirigente militare. Alle soglie del XXI secolo, n. 1, pag. 98.
- Una riforma epocale. Verso Forze Armate professionali, n. 3, pag. 98.

DEL VECCHIO MAURO

- Il Kosovo tra la guerra e la pace, n. 2, pag. 36.

DISTEFANO GIUSEPPE

- Il ripudio della guerra e la difesa della Patria nella Costituzione, n. 2, pag. 68.

DE LUMÈ ROCCO ANTONIO

- Operazione «Dinak», n. 2, pag. 84.

E

F.B.

- Recensione: «Soldati lucchesi nella prima metà del 600», n. 6, pag. 143.

pag. 142.

- Recensione: 2° Simposio Nazionale di Psicologia Militare. Atti, n. 5, pag. 139.

F.D.

- Recensione: «100 Musei Militari», n. 2,

- Recensione: «12 anni di prigionia nell'URSS», n. 6, pag. 144.

F

FERRARI GIULIANO

- Una trasferta stressante, n. 3, pag. 80.

- Gli imperatori romani. Tito Flavio Vespasiano, n. 2, pag. 128.

IORE CARMINE

- Gli imperatori romani. Tiberio, n.1, pag. 126.

- Gli imperatori romani. Marco Ulpio Traiano, n. 3, pag. 124.

- Gli imperatori romani. Marco Aurelio, n. 4, pag. 128.

G

G.B.

- Recensione: «La tragedia necessaria. Da Caporetto all'Otto settembre», n. 4, pag. 146.

GAIANI GIANANDREA

- Un nuovo Esercito per una nuova Europa, n. 3, pag. 30.

G.G.

- Recensione: «Carro contro Carro - Storia dei Carri Armati», n. 1, pag. 143.
- Recensione: «L'Arte della Guerra e i Metodi Militari», n. 3, pag. 142.
- Recensione: «Cento strategie non ortodosse», n. 5, pag. 144.
- Recensione: «Codice delle Forze Armate. Normativa coordinata per filoni tematici con ampie note introduttive», n. 6, pag. 145.

GRAZIANO CLAUDIO

- Un Esercito per l'Europa, n. 2, pag. 4.
- L'Esercito per l'Europa e per il Paese, n. 4, pag. 4.
- L'Esercito per l'Europa e per il Paese, n. 5, pag. 4.

GIANNETTI GIAMPAOLO

- L'elicottero di domani. Eserciti a confronto, n. 6, pag. 94.

I

INTELISANO ANTONINO

- Giurisprudenza e storiografia, n. 6, pag. 9.

L

LUNELLI PIER PAOLO

- Balcani. L'Italia in prima linea, n. 2, pag. 20.
- Teorie e metodi per le lezioni apprese, n. 4, pag. 46.
- La rivoluzione negli affari militari, n. 6, pag. 48.

M

M.M.

- Recensione: «Elementi di Araldica», n. 3, pag. 142.

M.G.T.

- Recensione: «Fort Apache», n. 3, pag. 144.
- Recensione: «La difesa della pace: gli aspetti marittimi», n. 4, pag. 147.
- Recensione: «Città italiana in tempo di guerra – La Spezia 1940-1945», n. 5, pag. 139.

M.P.

- Recensione: «La guerra in salotto. Der Krieg im Salon», n. 2, pag. 144.
- Recensione: «Comunicare nel 2000», n. 5, pag. 140.

MAGNANI ENRICO

- Romania. Il nuovo Esercito. Intervista al Capo di Stato Maggiore dell'Esercito, n.1, pag. 34.
- Austria: le nuove Forze Armate. Intervista al Generale Horst Pleiner. Capo di Stato Maggiore della Difesa, n. 3, pag. 46.
- Svezia: le nuove Forze Armate. Intervista al Generale Owe Erik Axel Wiktorin, Comandante Supremo delle Forze Armate, n. 4, pag. 62.
- Svizzera: le nuove Forze Armate. Intervista al Tenente Generale Hans-Ulrich Scherrer, Capo di Stato Maggiore Generale, n. 5, pag. 28.
- Repubblica Slovacca. Il nuovo Esercito.

Intervista al Maggior Generale Dusan Humeny, Capo di Stato Maggiore dell'Esercito slovacco, n. 6, pag. 22.

MAREGGINI STEFANO

- I valori cristiani. La pace, la guerra, l'obiezione di coscienza, il servizio militare, n. 1, pag. 106.

MARIZZA GIOVANNI

- Idrogeostrategia: una scienza per il terzo millennio, n. 2, pag. 44.

MARTINELLI ROBERTO

- Programma di cooperazione civile-militare per la pace nel sud-est Europa, n. 6, pag. 28.

MARZI MASSIMO

- La formazione del dirigente militare. Nell'era della globalizzazione, n. 6, pag. 68.

MORELLI MARCO

- Il supporto geografico nelle missioni «fuori area», n. 5, pag. 82.

MORGANTE LUCIO

- Il nuovo polo NBC., n. 5, pag. 98.

MORIERO DANILO

- Ritrovare il senso dei valori. Intervista a Mario Pirani, n.1, pag. 4.
- Clausewitz il prussiano. Intervista al Professor Gian Enrico Rusconi, n. 3, pag. 4.

N

N.S.

- Recensione: «Capisaldi Tricolore», n. 2,

pag. 142.

O

- O.R.**
- Recensione: «Pantaloni con la toppa», n. 5, pag. 142.
 - Recensione: «L'Italia e la politica internazionale», n. 6, pag. 142.

P

- PACIFICI ANGELO**
- Il Centro Sistemi C4, n. 3, pag. 70.
- Comando e controllo... e dintorni, n. 5, pag. 62.
- PALAMÀ SERGIO**
- L'Unione dell'Europa Occidentale. Passato, presente e prospettive future, n. 2, pag. 52.
- PANIZZI MASSIMO**
- Il ruolo delle emozioni, n. 5, pag. 114.
- PANUNZI ROCCO**
- I valori cristiani. La pace, la guerra, l'obie-
 - zione di coscienza, il servizio militare, n. 1, pag. 106.
- PASSARELLI ALFREDO**
- L'Esercito compie 139 anni, n. 4, pag. 68.
- PINO ENRICO**
- Il Corpo di Sicurezza italiano in Somalia, n. 3, pag. 116.
 - 1900-1901. La rivolta dei Boxer. L'intervento dei militari italiani in Cina, n. 6, pag. 114.

R

- R.G.**
- Recensione: «Una Acies – L'Accademia Militare di Modena attraverso la storia culturale, istituzionale e formativa della realtà militare, all'interno dell'evoluzione complessiva della società», n. 5, pag. 141.
- R.N.**
- Recensione: «La crisi del bipolarismo», n. 1, pag. 142.
- ROCCAMPO ROBERTO**
- Il supporto geografico nelle missioni «fuori area», n. 5, pag. 82.
- ROTA ORNELLA**
- Sulle rotte del petrolio, n. 2, pag. 62.
 - Le nuove frontiere della comunicazione, n. 3, pag. 52.
 - Quale futuro per il nostro pianeta?, n. 4, pag. 74.
 - La spartizione dell'etere, n. 5, pag. 56.
 - Il crimine organizzato, n. 6, pag. 60.
- RUSSO FLAVIO**
- Il forte di Vigliena, n. 1, pag. 116.
 - La difesa delegata, n. 2, pag. 120.
 - Dove osano le talpe, n. 4, pag. 118.
 - Ingegneria militare (1ª parte), n. 5, pag. 130.
 - Ingegneria militare (2ª parte), n. 6, pag. 128.

S

- SANTANGELO GIUSEPPE**
- L'Alleanza Atlantica. Uno sguardo al futuro, n. 4, pag. 54.
 - Crimini di guerra e giurisprudenza nazionale, n. 3, pag. 108.
- SCANDURRA GIUSEPPE**
- Le «deep operations», n. 1, pag. 70.

SEMERARO GIOVANNI

- Linee di minore prevedibilità e relative metodologie, n. 2, pag. 76.

SEMPRINI LUIGI

- Le armi di distruzione di massa, n.4, pag. 22.

- Una riserva a base volontaria, n. 6, pag. 32.

SILVESTRI MANLIO

- Nazionalismo in Europa: Riedizione o rinascita, n.1, pag. 26.

- La Brigata Multinazionale «Dili Command» a Timor Est, n. 4, pag. 34.

- Le operazioni psicologiche, n. 5, pag. 70.

SPECIALE GAETANO

- Comando e controllo. Riflessi sull'organizzazione, n.1, pag. 78.

SPECIALE ROBERTO

- L'Esercito del 2000. Punto di situazione, n.1, pag. IX.

- Le nuove sfide dell'Esercito italiano. In ambito NATO Europeo e nazionale, n. 6, pag. I.

T

TALESCO SILVIA

- Il grigioverde si tinge di rosa, n. 4, pag. 114.

Z

ZAVATTARO ARDIZZI GUGLIELMO

- Comando e Controllo, n. 2, pag. 92.

ZINNO FRANCESCO

- La «Logistica integrata» nella gestione dei materiali dell'Esercito, n.1, pag.86.

ARTICOLI REDAZIONALI

In breve..., n. 1, pag. 1.

In breve..., n. 2, pag. 1.

In breve..., n. 3, pag. 1.

In breve..., n. 4, pag. 1.

In breve..., n. 5, pag. 1.

In breve..., n. 6, pag. 1.

Diritto di Replica, n. 1, pag. 68.

Diritto di Replica, n. 2, pag. 74.

Diritto di Replica, n. 3, pag. 68.

Diritto di Replica, n. 4, pag. 90.

Diritto di Replica, n. 5, pag. 95.

Diritto di Replica, n. 6, pag. 96.

Osservatorio strategico, n. 6, pag. 66.

Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen, n. 1, pag. 136.

Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen, n. 2, pag. 136.

Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen, n.

3, pag. 136.

Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen, n. 4, pag. 138.

Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen, n. 5, pag. 138.

Summary, Sommaire, Inhalt, Resumen, n. 6, pag. 136.

Recensioni, n. 1, pag. 142.

Recensioni, n. 2, pag. 142.

Recensioni, n. 3, pag. 142.

Recensioni, n. 4, pag. 146.

Recensioni, n. 5, pag. 144.

Recensioni, n. 6, pag. 142.

Tavola Rotonda sul tema:

«Sicurezza/Insicurezza. Il Ruolo del militare nella società globale», n. 2, pag. 108.

Premio giornalistico Esercito, n. 5, pag. 91.

La guerra vista da vicino, n. 6, pag. 20.